

Bertone, Pablo Ricardo

La venta como un proceso: diseñando modelos de gestión de ventas

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Magister en Dirección de Empresas**

Director: Pereira, Miguel Angel

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CORDOBA
INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS
TITULO: LA VENTA COMO UN PROCESO
AUTOR: PABLO R. BERTONE
E-MAIL: PABLORBERTONE@GMAIL.COM
CÓRDOBA 2019

La venta como un proceso es un estudio teórico y práctico en el que se analizan las ventajas a las que pueden acceder las organizaciones gestionando sus actividades de ventas por procesos.

El abordaje se hace planteando conceptos de Ingeniería Industrial aplicados a las operaciones de venta con el objetivo de mejorar resultados en forma sostenible en el tiempo.

En el trabajo se plantea la necesidad de definir los procesos que corresponden a cada sector del área comercial para luego pasar a describir cada uno y como se relacionan entre sí.

Los procesos planteados y descriptos son los de prospección de potenciales clientes, abordaje de potenciales clientes, el embudo de ventas, desarrollo de clientes, estimación de la demanda, gestión de pedidos, gestión de cobranzas, mercadeo, información de mercado, gestión del equipo y medición.

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CORDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

**TRABAJO FINAL DE
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

LA VENTA COMO UN PROCESO

DISEÑANDO MODELOS DE GESTIÓN DE VENTAS

AUTOR: PABLO R. BERTONE

DIRECTOR: MIGUEL A. PEREIRA

CÓRDOBA 2019

La venta como un proceso es un estudio teórico y práctico en el que se analizan las ventajas a las que pueden acceder las organizaciones gestionando sus actividades de ventas por procesos.

El abordaje se hace planteando conceptos de Ingeniería Industrial aplicados a las operaciones de venta con el objetivo de mejorar resultados en forma sostenible en el tiempo.

En el trabajo se plantea la necesidad de definir los procesos que corresponden a cada sector del área comercial para luego pasar a describir cada uno y como se relacionan entre sí.

Los procesos planteados y descriptos son los de:

- Prospección de potenciales clientes
- Abordaje de potenciales clientes
- El embudo de ventas
- Desarrollo de clientes
- Estimación de la demanda
- Gestión de pedidos
- Gestión de cobranzas
- Mercadeo
- Información de mercado
- Gestión del equipo
- Medición

I. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO 5

- 1.1. Introducción 5
- 1.2. Antecedentes 5
- 1.3. Justificación 6
- 1.4. Beneficiarios 6
- 1.5. Descripción y planteo del problema 7
- 1.6. Objetivos del trabajo 8

II. MARCO TEORICO 9

- 2.1. Los procesos y la Ingeniería Industrial 9
 - 2.1.1. Procesos industriales y de negocios 9
 - 2.1.2. Reingeniería de procesos de negocios 11
 - 2.1.3. Pensamiento sistémico 15
- 2.2. Organización 16
 - 2.2.1. Tipos de organización comercial de las empresas 16
 - 2.2.1.1. Organización por funciones 16
 - 2.2.1.2. Organización por productos 17
 - 2.2.1.3. Organización geográfica 17
 - 2.2.1.4. Organización por clientes 18
 - 2.2.1.5. Organización Mixta 19
 - 2.2.2. Funciones de cada sector 20
 - 2.2.2.1. Función de la dirección comercial 20
 - 2.2.2.2. Función de la gerencia de ventas 22
 - 2.2.2.3. Función de la gerencia de marketing 23
 - 2.2.2.4. Función de la gerencia de logística y distribución 24
 - 2.2.2.5. Función de la gerencia de administración de ventas 24
- 2.3. Plan comercial 25
 - 2.3.1. Contenido del plan comercial 26
 - 2.3.1.1. Marco estratégico 26
 - 2.3.1.2. Análisis de situación 26
 - 2.3.1.2.1. Contexto 27
 - 2.3.1.2.2. Clientes 27
 - 2.3.1.2.3. Compañía 28

2.3.1.2.4.	Competencia	28
2.3.1.2.5.	Colaboradores	28
2.3.1.3.	Identidad y arquitectura de marca	29
2.3.1.4.	Definir objetivos	29
2.3.1.5.	Planes	29
2.3.1.6.	Presupuesto y control	30
2.3.2.	Implementación	30
2.3.3.	Revisión y actualización	31
2.4.	Publicidad BTL y ATL	31
2.4.1.	Publicidad BTL	31
2.4.2.	Publicidad ATL	33
2.5.	Sistemas CRM	33
2.5.1.	Tendencias CRM	34
2.5.2.	Desafíos CRM	36

III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 38

IV. DIAGNOSTICO DE SITUACION 39

V. PROPUESTA PROFESIONAL 41

5.1.	Objetivo	41
5.2.	Procesos de ventas	41
5.2.1.	Proceso de prospección de clientes	46
5.2.2.	Proceso de abordaje del cliente	50
5.2.2.1.	El acercamiento previo	50
5.2.2.2.	La presentación del mensaje de ventas	51
5.2.3.	El embudo de ventas	52
5.2.3.1.	Contactos	53
5.2.3.2.	Prospectos	53
5.2.3.3.	Cliente (oportunidad).	53

5.2.4. Roles de los diferentes actores en el proceso de prospección y abordaje	54
5.2.4.1. Director o gerente comercial	54
5.2.4.2. Supervisor de ventas	55
5.2.4.3. Vendedor	55
5.2.5. Proceso de desarrollo de clientes	57
5.2.6. Proceso de estimación de la demanda	64
5.2.6.1. Iniciando desde el plan comercial	65
5.2.6.2. Ajuste mensual del presupuesto de ventas	66
5.2.6.3. Estimación semanal de ventas	67
5.2.7. Proceso de gestión de pedidos	72
5.2.8. Proceso de gestión de cobranzas	75
5.2.9. Proceso de mercadeo	79
5.2.10. Proceso de gestión de relaciones con los clientes	83
5.2.11. Proceso de Información de mercado	86
5.2.11.1. Empresas enfocadas en la competencia	86
5.2.11.2. Empresas enfocadas en el cliente	87
5.2.11.3. Estudios cuantitativos de mercado	89
5.2.11.4. Información de mercado de generación interna	89
5.2.12. Proceso de gestión del equipo	90
5.2.12.1. Definir la dotación	90
5.2.12.2. Roles	91
5.2.12.3. Remuneración e incentivos	92
5.2.12.4. Desarrollo del equipo	93
5.2.12.5. Seguimiento de desempeño	94
5.2.12.6. Comunicación	95
5.2.12.7. Gestión de clima laboral	95
5.2.13. Proceso de medición	96

VI. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS 101

VII. REFERENCIAS 103

VIII. ANEXOS 105

8.1. Anexo A: Ejemplos de organigramas de empresas comerciales	105
8.1.1. Caso 1: Organización por productos	105
8.1.2. Caso 2: Organización geográfica	105
8.1.3. Caso 3: Organización por clientes	106
8.1.4. Caso 4: Organización mixta por productos y clientes	106
8.2. Anexo B: Casos	107
8.2.1. Caso 1: El cierre de ventas de la empresa de servicios	107
8.2.2. Caso 2: incorporando procesos a la prospección en empresa de ventas de seguros	109
8.3. Anexo C: Category managment	117
8.4. Anexo D: Objetivos SMART	119

I. PRESENTACION DEL PROYECTO

1.1 Introducción

La venta como un proceso es un estudio teórico y práctico en el que se analizan las ventajas a las que pueden acceder las organizaciones gestionando sus actividades de ventas por procesos.

1.2 Antecedentes

La carrera profesional del autor de este trabajo se ha desarrollado en el área comercial durante los últimos 20 años. La formación académica como ingeniero industrial junto a la elección del sector comercial como el área de interés de desarrollo laboral, lo han puesto al mismo ante la tarea de impulsar la gestión por procesos como el mejor camino para el logro de los resultados esperados. Esto lo ha practicado en todas las áreas de ventas de las organizaciones que ha formado parte.

Esta situación ocurre porque estas empresas en determinado momento tomaron la decisión de modificar su modelo de ventas, migrando a la gestión por procesos, y a tal efecto impulsaron la contratación de profesionales de la venta con estos conocimientos. Estos profesionales tienen la tarea de liderar los procesos de cambios necesarios. Aunque no en todos los casos hubo una decisión de cambio de modelo de ventas en forma explícita. Se puede observar, en esta última situación, que se promovía la necesidad de cambios en el sector, porque intuían o tenían alguna información que a pesar de no tener malos resultados había metodologías diferentes para abordar la actividad comercial.

El motivo por el cual estas empresas han decidido cambiar son diversos. Un factor determinante suelen ser los sostenidos malos resultados que llevan a reestructurar el sector comercial, otro caso puede ser la venta de la empresa a otro grupo de empresas que contaban con gestión por procesos e hicieron extensivos los mismos a la nueva empresa adquirida, y también encontramos aquellas que solo buscaron cambiar el perfil del responsable comercial, sin tener

el completo conocimiento que detrás de ese nuevo y diferente perfil estaba la gestión por procesos como pilar fundamental.

Quien escribe ha sido impulsor de estos cambios y comprobado los beneficios que traen consigo a toda la organización, desde mejoras de resultados a mejores condiciones de clima laboral.

El autor ha tenido la experiencia de trabajar en empresas de consumo masivo, así como de servicios y en todas ellas e independientemente del rubro, el cambio es posible y beneficioso para todos los actores, como ser empleados, accionistas, clientes y proveedores.

Lo antes expuesto ha motivado en el autor la necesidad de compartir esta experiencia profesional realizando este trabajo con el objetivo de proveer información útil, fundamentada teóricamente, así como en casos prácticos, a aquellos directivos de empresas interesados en implementar estos procesos en sus áreas de ventas, y también a todos los profesionales de la venta que quieran desarrollarse y sumar herramientas a su gestión.

1.3 Justificación

La realización de este trabajo se justifica en los beneficios que le provee a la organización. Intentaré, en el capítulo de la propuesta profesional, fundamentar desde mi experiencia lo beneficioso que resulta embarcarse en un proyecto de cambio del modelo vigente a uno de gestión por procesos en los sectores comerciales y en particular en el área de ventas. Este cambio produce para las empresas mejora en sus resultados.

1.4 Beneficiarios

Todas las compañías, de todos los tamaños y sectores, tienen a su alcance la posibilidad de hacer un cambio. Aquellas empresas que se encuentran con dificultades para lograr los objetivos de ventas y no cuentan con la metodología para abordar las acciones necesarias para su consecución en forma sostenida, son quienes deberían mirar con mayor atención los beneficios a los que podrían tener acceso. Además, se beneficiarán todos los funcionarios de estas empresas, que se encuentren vinculados a la evaluación e implementación

del proyecto o sean parte de estas organizaciones comerciales, ya que incorporarán a sus conocimientos estas metodologías de gestión.

Es importante mencionar el caso de las pymes, sector que podría lograr importantes beneficios y en el cual implementar estos procesos suele requerir menor dificultad que en grandes empresas en las que, alinear sectores y cambiar métodos existentes suelen ser tareas arduas. El obstáculo de estas empresas pyme resulta ser que lo ven como una cuestión compleja, fuera de su alcance y se ponen límites sin explorar la oportunidad. La oportunidad de mejora es real y no requiere grandes esfuerzos iniciar el camino del cambio.

1.5 Descripción y planteo del problema

Es frecuente encontrar a vendedores, jefes y gerentes del sector comercial desconociendo los motivos reales de sus aumentos o caídas de ventas. Podríamos comparar esta situación con la de una máquina que varía su producción en forma errática sin que conozcamos la causa de los desvíos. Ahondando más sobre síntomas que podrían mostrarnos la ausencia de procesos comerciales encontramos situaciones tales como que dos vendedores en iguales condiciones de trabajo, es decir con la misma oferta de productos, en el mismo mercado de consumidores y en el mismo periodo de tiempo logran resultados considerablemente diferentes, cuando analizamos las causas empezamos a encontrar que ambos realizan sus tareas con el método que creen más conveniente, con lo aprendido empíricamente, lo cual no está mal como aporte de valor, ya que atributos como la experiencia y la motivación son claves para lograr una performance superior, pero no son los únicos recursos sobre los que se deben depositar en forma exclusiva el resultado de las ventas.

El factor común de todas estas organizaciones comerciales, de las que estuvimos analizando situaciones a las que se enfrentan habitualmente, es que no cuentan con su gestión ordenada por procesos o al menos una parte de ellos no funcionan correctamente. La gestión por procesos consiste en una serie de actividades organizadas y relacionadas que son necesarias para el logro de los objetivos trazados por la gerencia comercial. Estas tareas no garantizan su consecución, pero aseguran que, de realizarse en forma rigurosa por personal entrenado y motivado, se arribará al mejor resultado posible.

La causa principal por la cual la mayoría de estas organizaciones no gestionan sus ventas por procesos radica en desconocimiento o falta de decisión de parte de sus directivos o dueños. Esto les impide acceder a estos conceptos como una opción para gestionar sus organizaciones. Pero también nos encontramos con empresas que han fracasado en la implementación y en este caso la opción de abordarlo nuevamente no se debe descartar.

En un contexto como el actual donde la mayoría de los mercados son altamente competitivos será difícil lograr ventas sostenidas y crecientes sin un método de trabajo planificado y controlado.

1.6 Objetivos del trabajo

El objetivo general de la investigación es desarrollar un material de consulta para que el interesado pueda entender conceptualmente como es la gestión por procesos aplicada a un equipo de ventas.

Nos planteamos también los siguientes objetivos específicos que permitirán al interesado abordar un proceso de implementación en las organizaciones de las que forman parte:

- a. Comprender cuáles son los aspectos claves a revisar para conseguir un buen diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- b. Brindar las herramientas para poder medir y monetizar el beneficio de implementar el sistema de trabajo.
- c. Ayudar al interesado en el abordaje y gestión del cambio en el sector.
- d. Aprender a diseñar todos los procesos que se consideren claves de implementar, así como sus interfaces con el resto de las áreas.
- e. Incorporar conocimientos que permitan definir en forma clara los roles de los diferentes actores del equipo.
- f. Entender la importancia de desarrollar al equipo de gestión.
- g. Saber cómo diseñar y administrar un tablero que permita controlar la marcha de las operaciones.

II. MARCO TEÓRICO

Existe bibliografía y trabajos, tanto académicos como de consultoría, que analizan y hacen sugerencias sobre modelos de gestión basados en procesos.

Realizaremos este estudio basado en el material teórico existente, trabajos de campo realizados para este estudio, además de la experiencia del autor.

2.1 Los procesos y la ingeniería industrial

2.1.1 Procesos industriales y de negocios

En este apartado veremos que es un proceso desde el marco teórico y como desde el ejercicio de la profesión de Ingeniería Industrial se obtienen beneficios en todo tipo de industrias y operaciones. No con esto estamos diciendo que es condición necesaria contar con un profesional de estas características en cada organización, sino que este trabajo contará con ese aporte y podrá ser aplicado por quien lo requiera siguiendo los consejos que veremos en la propuesta.

En el campo empresarial y económico, un proceso es una secuencia de actividades humanas, que transforman un conjunto específico de insumos en uno de rendimientos. Se puede encontrar al proceso productivo, en donde el resultado es un producto o servicio; y al proceso de negocio, en éste se procesan y concluyen tareas de manera lógica como transferir mercaderías, efectuar negociaciones, etc.



Figura 1: Diagrama de proceso de negocio.

Con respecto a lo industrial, un proceso de fabricación es el conjunto de transformaciones que se realizan sobre una materia prima hasta obtener el producto final determinado.

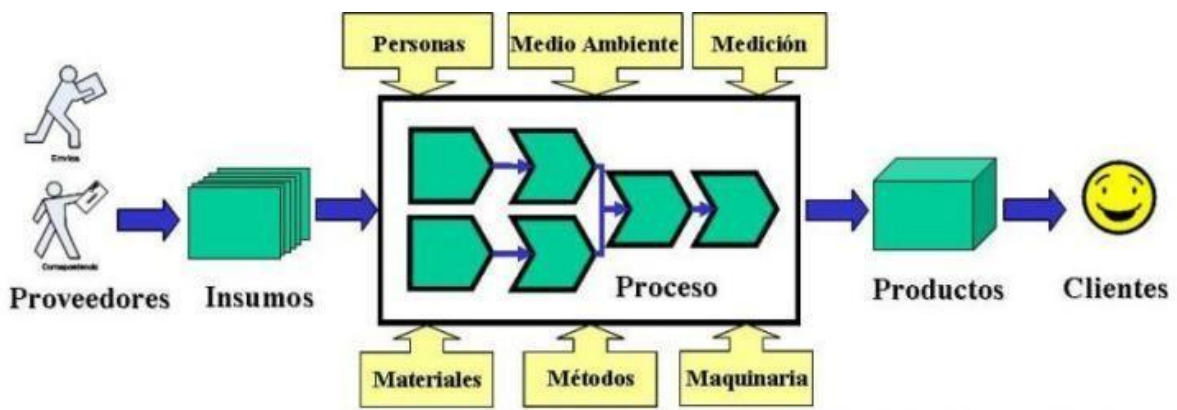


Figura 2: Diagrama de proceso industrial.

Concepto de proceso en la Ingeniería Industrial: Proceso es el conjunto de actividades relacionadas y ordenadas con las que se consigue un objetivo determinado (Guerrero, 2008).

En la ingeniería industrial el concepto de proceso adquiere gran importancia ya que en la práctica se requiere: Planear, integrar, organizar, dirigir y controlar. Estas actividades permiten a los Ingenieros Industriales lograr sus

objetivos en el ejercicio de su profesión. El ingeniero industrial debe considerar a los procesos de producción como una herramienta para:

- El diseño y definición de planes, programas y proyectos.
- El diseño, integración, organización, dirección y control de sistemas.
- La optimización del trabajo.
- La evaluación de resultados.
- Establecimiento de normas de calidad.
- El aumento y control de la eficiencia.

2.1.2 Reingeniería de procesos de negocios

El enfoque de la reingeniería es dejar de lado las formas actuales de trabajar y minuciosamente examinar los procesos involucrados en hacer el trabajo, descubrir algo nuevo e innovador como formas de mejorar el trabajo operativo y estratégico en la empresa.

Existen beneficios y limitaciones a lo que la reingeniería puede hacer por la empresa. Zandín (2001) presenta el caso en el cual durante uno de los proyectos de reingeniería de procesos más grandes jamás realizados por un fabricante de teléfonos, la administración de operaciones se sorprendió al descubrir que la burocracia administrativa de la compañía estaba reduciendo la productividad hasta en un 50 por ciento. Como parte de su esfuerzo de reingeniería, la empresa examinó sus propios procesos y comparó a 80 empresas en una amplia variedad de industrias.

Los equipos de reingeniería crearon nuevos conceptos, enfoques, políticas y procedimientos para los nuevos procesos.

Para proporcionar incentivos a los equipos de evaluación comparativa, se establecieron objetivos específicos:

- 1- Duplicar los ingresos a la vez que reduce los costos a la mitad.
- 2- Reducir el tiempo del ciclo a la mitad.
- 3- Reducir el tiempo de despliegue del producto por tres cuartos.
- 4- Recortar el tiempo de desarrollo de sistemas a la mitad.

Los esfuerzos de reingeniería de la compañía ayudaron a integrar todo lo aprendido en un camino de valor agregado para el cliente.

Un resultado clave del esfuerzo de reingeniería fue la promoción de un cambio cultural, un cambio que promovió un intercambio entre los empleados para que estuvieran abiertos a todas y cada una de las posibilidades para mejorar la forma en que trabajan.

Zandín (2001) presenta otro caso en el que vemos que, como resultado de una iniciativa de reingeniería, una compañía farmacéutica se mudó de una organización funcionalmente organizada a una empresa con un diseño organizacional de equipo de proyecto enfocado.

El diseño fue abordado con la idea de actuar sobre la rapidez con la que los medicamentos están disponibles para comercializar. Los procesos para traer los productos al mercado fueron modificados, la cultura de la empresa se cambió de un "comando y control", jerárquico, burocracia de arriba hacia abajo a una organización matricial multifuncional. Estamos viendo en este último ejemplo como los procesos y las organizaciones verticales con compartimentos estancos no se llevan muy bien a la hora de servir mejor a un cliente.

Si bien el papel de los ingenieros industriales puede variar ampliamente entre las organizaciones modernas, ciertos factores son evidentes en aquellas organizaciones en las que los ingenieros industriales han disfrutado de mucho éxito.

Los siguientes son varios factores clave de éxito para garantizar la efectividad del papel del ingeniero industrial.

- Ser flexible, pero enfocado. El ingeniero industrial de hoy debería estar abierto a nuevas asignaciones y busca de oportunidades para contribuir de nuevas maneras.
- Las expectativas de los ingenieros industriales deben cambiar a medida que la organización cambia y los más exitosos responden evolucionando su papel para mantenerse sincronizado con la organización en general.
- Al mismo tiempo, los ingenieros deben esforzarse por mantener un enfoque en el trabajo de generar valor agregado.

Aplicar conceptos de ingeniería industrial a problemas del mundo real para entender una teoría es solo parte del desafío; entender cómo usarlo en un problema de la vida real es el verdadero desafío.

Con demasiada frecuencia, se aplican "recetas" sin entender sus limitaciones, confiando así en supuestos erróneos para justificar nuevos proyectos.

La verdadera comprensión de cómo los conceptos son aplicables hace una diferencia muy importante en el éxito a largo plazo de los ingenieros industriales. Otro desafío es ser capaz de explicar a la alta gerencia cómo estos conceptos teóricos se traducen en un valor final para la organización. La mayoría de los conceptos enseñados en la escuela se basan en datos sólidos; si no se investiga adecuadamente, los datos incorrectos producirán resultados erróneos pese a construir modelos complejos.

- Comprenda la "gran imagen": cómo las iniciativas de cambio impactan la organización general. El pensamiento sistémico es una habilidad que todo ingeniero industrial debería poseer. Entender cómo el cambio puede afectar a una organización es esencial para tener un impacto positivo en el resultado económico final. Es fácil realizar una mejora del proceso en un subsistema, pero comprender y transmitir cómo beneficia a toda la organización es lo realmente importante.

Comprenda y analice los procesos actuales con precisión. Para entender los procesos actuales un ingeniero industrial debe vivir la realidad cotidiana de la operación. Solo una verdadera comprensión de la realidad actual permitirá la mejor alternativa de mejora de procesos. La no comprensión presenta el riesgo de impulsar soluciones que se ven muy bien en el papel, pero no lo hacen responder a la necesidad fundamental de una operación. A menudo, los cambios simples producen grandes rendimientos y permiten el descubrimiento de las verdaderas alternativas de mejora de procesos a largo plazo. También es importante aplicar adecuadamente los conocimientos y técnicas básicos sobre un problema antes de implementar soluciones complejas. No hacerlo puede generar problemas para la sustentabilidad de una solución.

- Administrar el cambio: la gente administra todos los procesos. Si las personas

afectadas por los cambios no están con convencimiento, hay muchas maneras en que pueden contribuir a su fracaso. Ayudar, a los jugadores claves, a comprender la importancia del cambio y los beneficios que traerá a la organización es una tarea desafiante pero importante. La mayoría de las fallas en los proyectos pueden ser atribuidas a un pobre proceso de gestión de cambios. Descubrir una nueva solución en papel es más fácil que predecir la reacción humana a los cambios. Pregunte, "¿Qué significa para las personas? ¿En que las afecta?" No tomarse el tiempo para entender lo que está en juego probablemente resultará en una falla del proyecto a la larga.

- Seguimiento a través de la implementación: Con demasiada frecuencia se comete el error de asumir que, si un proyecto se implementa con éxito, los beneficios están asegurados. Este es un error que hay que evitar. El objetivo de un ingeniero industrial es crear valor. Depende del ingeniero industrial asegurarse de que una medición o sistema de seguimiento se pone en marcha, siguiendo la implementación del proyecto analizando los beneficios y costos a fondo.
- Ser creativo: La capacidad de ver la realidad actual y generar nuevas ideas es lo que trae más valor para cualquier organización cambiante. La educación en ingeniería industrial proporciona útiles habilidades y técnicas que se pueden aplicar a cualquier proceso, desde la fabricación industrial hasta los servicios.

La profesión de la ingeniería industrial crece continuamente en nuevas áreas por las personas que usaron su creatividad para aplicar sus conocimientos fuera de los tradicionales campos de la práctica de la ingeniería industrial. El éxito de los ingenieros industriales en áreas no tradicionales, como la logística, la atención médica, los parques temáticos, bancos y el comercio minorista, se pueden atribuir a visionarios que podrían ver el potencial y convencer a los tomadores de decisiones para invertir tiempo y energía en estas nuevas iniciativas de cambio. Al ser creativo, un ingeniero industrial puede generar sustancialmente más valor para una organización de lo que inicialmente se esperaba.

Para poner en práctica las ideas, un ingeniero industrial también debe poseer excelentes habilidades de comunicación verbal y escrita. La mayoría de las mejoras de proceso recomendadas por ingenieros industriales involucran técnicas o tecnologías que pueden ser complejas. Estas soluciones podrían

tener un impacto considerable en el negocio, pero pueden requerir inversiones significativas.

La capacidad de presentar recomendaciones a los tomadores de decisiones de una manera que puedan comprender fácilmente requiere que los ingenieros industriales trabajen para crear claridad.

La toma de decisiones debe basarse en hechos comprensibles que sean respaldados científicamente.

Informar los resultados y la información financiera de una manera comprensible también es fundamental para ganar y mantener el nivel de confianza de la alta gerencia. Proyectos complejos pueden llevar años, realizar la comunicación continua de los hitos es fundamental para garantizar un soporte continuo para proyectos actuales y futuros.

La educación y experiencia de muchos ingenieros industriales los posicionan bien para hacer significativas contribuciones a la mejora del desempeño organizacional en la mayoría de las industrias y sectores. Su combinación única de habilidades y prácticas de pensamiento les brinda oportunidades de tener un impacto significativo en la forma en que las organizaciones operan y siguen siendo competitivas. Es un rol gratificante tanto para el individuo como para la organización.

2.1.3 Pensamiento sistémico

“El pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades. Es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas, para ver patrones de cambio en vez de “instantáneas” estáticas” (Senge, 2011, Pag 91).

En el mundo actual el pensamiento sistémico es necesario para sobrevivir a la complejidad creciente que se presenta las organizaciones y sus relaciones con el medio. En la actualidad se crea más información de la que se puede absorber, todo interrelacionado en altos niveles de complejidad y a una velocidad de cambio muy difícil de seguir.

Actualmente la suma de talentos individuales es insuficiente para resolver la complejidad anteriormente descrita, las empresas fracasan por no poder integrar funciones y talentos en función de sus necesidades productivas. La complejidad puede erosionar la confianza y la responsabilidad, expresiones tales

como “es demasiado complejo para mí” o “no puedo hacer nada, es el sistema” son ejemplos de fallas en el abordaje a muchos desafíos al que diariamente nos encontramos. El pensamiento sistémico permite resolver estos problemas surgidos de la era en la que todo se relaciona y no existen factores causales únicos y aislados.

Con el pensamiento sistémico podemos ver las “estructuras” que subyacen a las situaciones complejas, nos ayuda a crear el futuro en vez de operar reactivamente al presente (Senge, 2006).

2.2 Organización

2.2.1 Tipos de organización comercial de las empresas

En esta parte introduciremos teóricamente los modelos funcionales de como organizan las empresas el sector comercial, a partir de estas definiciones, en la propuesta daremos una visión diferente de cómo organizar el área de ventas, por eso la importancia de ver los conceptos a continuación.

Cada empresa tendrá su estructura adaptada a su estrategia, objetivos, necesidades, dimensión y actividad a la que se dedique.

Las formas más usuales de organización comercial de una empresa son: por funciones, por productos, geográfica, por clientes y mixta.

2.2.1.1 Organización por funciones

Consiste en separar las actividades del área comercial en diferentes departamentos, en cada uno de ellos se realizan funciones según su especialización y, a su vez, todos los departamentos están coordinados por la dirección o gerencia comercial.

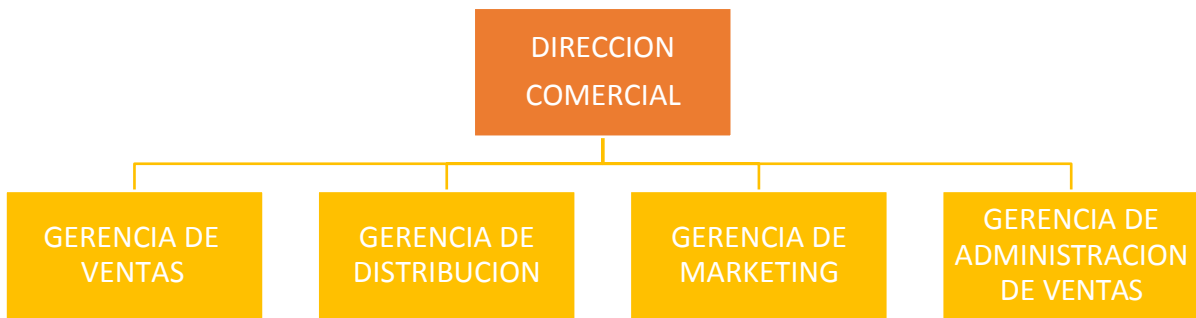


Figura 3. Organigrama de una empresa organizada funcionalmente.

2.2.1.2 Organización por productos

Se aplica en las empresas que comercializan productos muy distintos entre sí, o varias líneas de productos diferentes. Consiste en asignar un departamento a cada producto o línea de producto y, a su vez, cada producto se organiza funcionalmente. (Ver en Anexo A ejemplo de empresa organizada por productos)



Figura 4. Organigrama de una empresa organizada por productos.

2.2.1.3 Organización geográfica

Consiste en subdividir el área comercial en varios departamentos, uno por cada región geográfica en la que la empresa desarrolla su actividad. La

organización geográfica es eficaz cuando la empresa actúa en territorios muy diferentes donde, por ejemplo, se hablan idiomas distintos o presentan zonas con varias culturas. Estas circunstancias motivarán actuaciones comerciales diferenciadas. Esta forma de organización es característica de empresas multinacionales, o cuando en un mismo país existe variedad geográfica, lingüística o cultural.

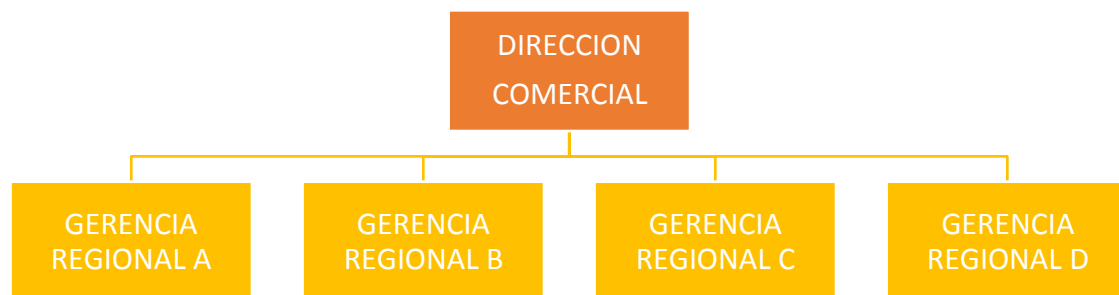


Figura 5. Organigrama de una empresa organizada geográficamente.

2.2.1.4 Organización por clientes

Este tipo de organización se establece cuando la empresa vende productos a grupos de clientes muy diferenciados, por ejemplo, a negocios de grandes superficies, a pequeños minoristas, a agrupaciones de minoristas, a la administración pública, a grandes empresas, etc.

Las políticas de ventas, precios, distribución, etc., variará en función del tipo de cliente al que va dirigido el producto, debido a que cada grupo de clientes tiene particularidades en la forma de comprar habrá que gestionar la cartera de clientes de forma diferenciada. (Ver en Anexo A ejemplo de empresa organizada por clientes)



Figura 6. Organigrama de una empresa organizada por clientes.

2.2.1.4 Organización mixta

Cuando las empresas alcanzan grandes dimensiones, la organización se va haciendo cada vez más compleja y surgen las estructuras mixtas. Si tienen líneas de productos bien diferenciadas y estos productos se comercializan a clientes diversos se pueden organizar en división por productos y estos a su vez estos se estructurarán por clientes. (Ver en Anexo A ejemplo de empresa organizada por productos y tipo de clientes)

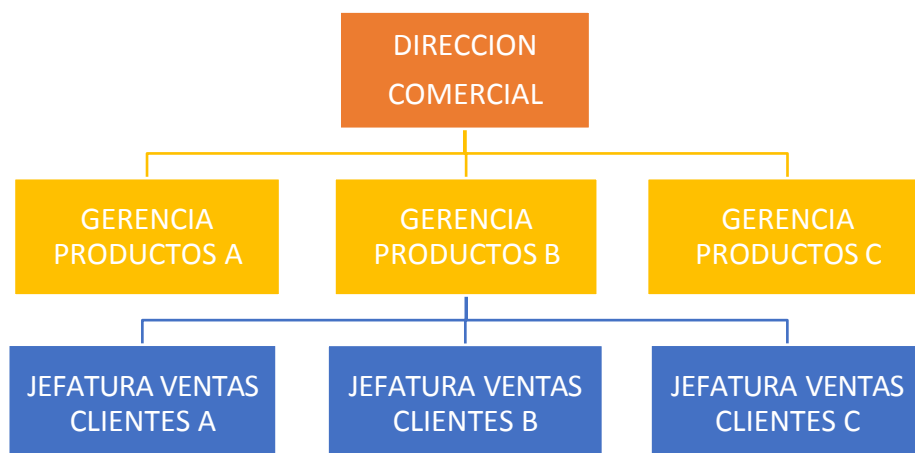


Figura 7. Organigrama de una empresa de organización mixta.

Vemos como las organizaciones se rigen por una Gestión Funcional. Este tipo de gestión es la más tradicional y se basa en el funcionamiento de la compañía de forma vertical, dividiendo la empresa en departamentos y haciendo difícil la interacción de unos con otros, además de la relación con los clientes. Este tipo de gestión carece de efectividad al no lograr de forma eficaz la consecución de los objetivos empresariales, como sería satisfacer las necesidades de los clientes.

En este tipo de gestión, la estructura organizativa se establece mediante un organigrama, que permite definir la estructura jerárquica entre los distintos cargos de la organización. Sin embargo, este tipo de estructura es insuficiente ya que no se ve reflejado el funcionamiento de la empresa, las relaciones con los clientes, las responsabilidades de la compañía, los resultados, etc. y produce fallos en distintos ámbitos de la organización, afectando a los objetivos iniciales.

2.2.2 Funciones de cada sector

Cada una de las gerencias y jefaturas, descritas anteriormente, deberán coordinar sus funciones para lograr los objetivos del área comercial.

A continuación, haremos un análisis de cada sector en forma específica y detallada.

2.2.2.1 Función de la dirección comercial

Es responsable de la confección del plan comercial que será la guía que conducirá las acciones del área comercial en línea al logro de los objetivos planteados en este mismo plan. Se deberán detallar los planes y acciones que tienen que ver con la relación con los clientes y consumidores de la empresa. Cuando nos referimos a esta relación estamos diciendo que este plan debe especificar cuáles productos y/o servicios ofrecer, en que plazas del mercado se comercializarán, por cuales canales de venta y distribución se harán llegar estos a los consumidores, como se darán a conocer o publicitarán a clientes y consumidores estos productos y/o servicios, así como todo lo que tenga que ver con establecer una correcta y duradera relación con clientes y consumidores. En

el próximo capítulo desarrollaremos en detalle cómo se compone un plan comercial.

La dirección comercial deberá antes que nada gestionar la validación de este plan con la totalidad de las áreas de la organización y de las que necesita colaboración y coordinación. Por esta razón se deberá lograr con el sector de finanzas el acuerdo sobre la política de crédito a los clientes, con el sector de logística y distribución el nivel de servicio que se brindará a cada canal y segmento de clientes, con investigación y desarrollo la factibilidad de innovar y lanzar nuevos productos o servicios, con el departamento de producción se revisarán las capacidades operativas para poder producir la oferta definida en el plan comercial y así con cada sector vinculado, logrando los ajustes y acuerdos necesarios para hacer viable el plan. Es decir, se requiere el involucramiento y compromiso necesario de todos los sectores involucrados. Esto es importante, ya que sin este involucramiento no será bajo ningún punto de vista factible llevar adelante la estrategia.

El paso siguiente será presentar el plan comercial a la dirección general o directorio según corresponda al tipo de organización en la que nos encontremos. Estos aprobarán o solicitarán ajustes, siendo esta revisión relacionada con los grandes rasgos del plan, es decir cuál es la estrategia definida de largo plazo, cuáles son los beneficios económicos proyectados y cuál es el presupuesto de gastos e inversiones asociado a la ejecución del plan. Es de esperar que en la mayoría de las empresas sea esto lo que se revisa en esta instancia, sin ahondar en las cuestiones operativas del mencionado plan comercial.

Una vez logrado el consenso y aprobaciones respectivas, será el director comercial quien deberá liderar a su organización en la ejecución de los planes que permitan el cumplimiento de las pautas descriptas en el mismo.

El diseño del organigrama funcional de esta organización, así como desarrollar las competencias de los funcionarios de la misma es también otra función a cargo de esta dirección o gerencia y comprende no solo definir el organigrama, sino también tendrá la responsabilidad de liderar la constitución y desarrollo del equipo, que abarca el reclutamiento, capacitación, seguimiento de desempeño y retención de todo el personal del área, así como establecer la política de remuneración más adecuada para cada función.

Entonces, las principales funciones de la gerencia comercial son:

- Confección del plan comercial.
- Diseño del organigrama o estructura comercial.
- Actividades relacionadas con el desarrollo del equipo.
 - Reclutamiento.
 - Capacitación.
 - Definición política de remuneración.
 - Seguimiento de desempeño.
 - Gestión de planes de carrera.

Los diferentes departamentos que dependen del área comercial tienen a su vez cada uno de ellos a su cargo la responsabilidad en la ejecución de una parte del plan comercial. Para esto deben trabajar en forma conjunta y coordinada entre ellos y lograr consistencia e integridad. Como decíamos anteriormente la coordinación para que estos departamentos operen en forma armónica y efectiva es tarea de la dirección o gerencia comercial.

2.2.2.2 Función de la gerencia de ventas

Este departamento existe como tal y en toda su dimensión en el modelo de organización por funciones que vimos al inicio de este capítulo, y es el que tiene a su cargo la relación con los clientes de la compañía.

El rol del gerente de ventas es el de diseñar y liderar una estructura de ventas organizada por alguna de las diferentes variantes que vimos previamente o una combinación de ellas. Es decir, puede organizar el departamento de ventas ya sea por productos, tipos de clientes o en forma geográfica y también combinando estas opciones para canalizar en forma eficiente la oferta de la empresa.

El correcto funcionamiento del área de ventas es clave para la ejecución del plan comercial.

En los casos que la estructura no adopte el modelo por funciones, lo más común es que la gerencia de ventas no exista como tal, sino que adopte la forma de gerencia de producto, gerencia de clientes o gerencia regional, dada la importancia y tamaño de los mercados en los que se desempeña la empresa.

El área de ventas tiene a su cargo la misión de hacer accesible los

productos a los consumidores a través de los clientes. Para poder llevar adelante esta misión el área de ventas es responsable de las funciones que enunciaremos a continuación, para luego ampliar detalladamente cuando abordemos en forma específica esta área en la propuesta profesional.

Funciones del departamento de ventas:

- Prospección de clientes.
- Desarrollo de clientes.
- Estimación de la demanda.
- Gestión de pedidos de los clientes.
- Gestión de cobranzas.
- Mercadeo.
- Gestión de relaciones con los clientes (CRM).
- Análisis de información de mercado.
- Gestión del equipo.
- Gestión de indicadores

2.2.2.3 Función de la gerencia de marketing

En este departamento se deposita la responsabilidad de la relación con los consumidores, así como el departamento de ventas se encarga del vínculo con los clientes con el objetivo de que los productos y/o servicios estén accesibles a los consumidores, el departamento de marketing trabaja en acciones de comunicación y relacionamiento con los consumidores para que se interesen en elegir las marcas y productos de la empresa.

En los modelos de organización por producto, cliente, zona o mixto, dependiendo de la importancia de estas divisiones y la diversidad de marcas y tipos de consumidores es probable que existan gerencias o jefaturas de marketing especializadas dentro de cada una de ellas.

Funciones del departamento de marketing:

- Estudios de consumidores.
- Estudios de mercado.
- Análisis estratégico de las marcas.
- Desarrollo de nuevos productos y/servicios.

- Estimación de la demanda.
- Planificación de la oferta.
- Planificación publicitaria.
- Planificación de actividad promocional.
- Fijación de precios.
- Control de rentabilidad por producto.

2.2.2.4 Función de la gerencia de logística y distribución

Cuando nos referimos a la gerencia de ventas dijimos que tenía la misión de hacer disponible la oferta de productos a los consumidores en los salones de ventas de los clientes.

Para lograr esta misión es necesario que el departamento de distribución acarree estos productos a las tiendas y depósitos de los clientes, siendo este el rol principal de este sector. En caso de estar organizada geográficamente la empresa, lo más probable es que este departamento cuente con una organización geográfica coincidente, atendiendo cada mercado en forma cercana. También es habitual encontrar distribuciones específicas por tipo de cliente respondiendo a condiciones de descarga, tamaño de pedidos, etc. Aunque no sea lo más habitual, también las distribuciones se pueden desdoblar por productos, por lo general respondiendo a características de los productos como ser conservación, tamaño, etc. y en otras ocasiones a condiciones de los clientes, que reciben sus pedidos en diferentes depósitos dependiendo del tipo de producto.

Es importante aclarar que el sector de distribución no siempre se encuentra comprendido dentro del área comercial, ya que es habitual encontrarnos con esta gerencia o dirección dependiendo de la dirección general.

Funciones de la gerencia de distribución:

- Planificación y gestión de stocks.
- Abastecimiento a depósitos.
- Contratación de fletes.
- Gestión de rutas de entrega.
- Consolidación de pedidos y armado de cargas.
- Carga y despacho de vehículos de entrega.

- Liquidación de fletes.

2.2.2.5 Función de la gerencia de administración de ventas

Es el departamento que da soporte administrativo al área comercial y también cumple el rol de relacionarse formalmente con el área de administración y finanzas de la empresa. De igual forma que las demás gerencias, puede desdoblarse y ser específica a divisiones por productos, geográficas o por clientes dependiendo de la complejidad de cada una de estas operaciones.

Funciones del departamento de administración de ventas:

- Altas, bajas y modificaciones en el padrón de clientes.
- Altas, bajas y modificaciones en el padrón de artículos.
- Administración de listas de precios, descuentos, bonificaciones.
- Control presupuestario del área.
- Soporte en la gestión de cuentas corrientes.
- Control de gastos de movilidad y viáticos del personal de ventas.

2.3 Plan comercial

Toda actividad o funcionario del área comercial deberá estar regido por una guía. Por esta razón el director o gerente comercial, o sea la máxima responsabilidad comercial, tendrá la tarea de la confección de este plan, que será validado por el gerente general y/o directores que corresponda dentro del marco de planificación estratégica de la empresa. Este documento será la guía para conducir a la organización comercial al logro de los objetivos planteados.

El responsable comercial deberá ejecutar el plan, controlar, analizar y corregir desvíos. Este plan no es ni más ni menos que una guía a la operación comercial con pautas y tareas claras y precisas. Con esto estamos logrando independizar el funcionamiento del área comercial, de la persona a cargo de la misma, esto implica que cualquier profesional con las competencias necesarias para interpretar, ejecutar y controlar esta guía podrá darle continuidad a la estrategia comercial de la empresa.

Se puede decir que el plan comercial rige el comportamiento del director

o gerente comercial y orgánicamente el de toda su estructura, ya que el mismo documenta los objetivos, programas y acciones que se definieron en línea a la estrategia comercial elegida.

El éxito comercial va a depender de factores controlables y no controlables por la empresa, dentro de los primeros se encuentran el precio, producto, promociones, plazas, servicio, personas y dentro de los segundos encontramos como ejemplos las variables macroeconómicas, gobierno y sus políticas, preferencia de consumidores, accionar de la competencia, proveedores disponibles, clima y evolución tecnológica entre otras.

Los factores no controlables cambian en forma permanente generando incertidumbre. Sabiendo que impactan sobre el resultado de la empresa, esta debe analizarlos sistemáticamente y con las conclusiones obtenidas generar un plan comercial basado en los factores controlables como respuesta a los cambios en la demanda actual y futura y así satisfacer a los clientes actuales y potenciales. Esta tarea es llevada a cabo en el momento del planeamiento comercial.

2.3.1 Contenidos del plan comercial

2.3.1.1 Marco estratégico

El objetivo de esto es ubicar al plan en forma consistente dentro del marco estratégico en que la compañía ha definido moverse. Para poder hacerlo es necesario saber:

- o ¿Cuál es la razón de ser de la empresa?, los límites y creencias que posee, esto es la misión de la compañía.
- o ¿Qué quiere ser la empresa a mediano y largo plazo?, esto lo definimos como la visión de la compañía.

2.3.1.2 Análisis de la situación

El objetivo de este análisis es definir qué valor estamos generando o qué valor podemos generar para la compañía. Para ello debemos analizar el contexto, la competencia, la compañía, los clientes y los colaboradores. Para

concluir este análisis debemos llegar a definir las oportunidades que presenta el negocio, así como las amenazas externas que atenten contra la posibilidad de capitalizar dichas oportunidades. Sumado a esto debemos detectar las fortalezas y debilidades que tiene la compañía para abordar el negocio. Esto no es ni más ni menos que un análisis FODA.

2.3.1.2.1 Contexto

En este punto se debe analizar el mercado y el entorno en el cual se desarrolla la empresa.

Respecto al estudio del mercado se debe incluir, el resultado de estudiar su tamaño, la tasa de crecimiento, la etapa del ciclo de vida en que se encuentra, la rentabilidad, estructura de costos, barreras de entrada y las tendencias generales del mercado.

Al momento de analizar el entorno, nos vamos a focalizar en las siguientes variables:

- Tecnología: Cómo afectan los desarrollos tecnológicos a la industria en mayor o menor medida.
- Gobierno: Todo lo que tenga que ver con regulaciones tributarias y legales que pueden afectar el desempeño de la empresa.
- Macroeconomía: Es el análisis de las perspectivas económicas del país donde la compañía estará operando e incluye proyecciones de producto bruto interno, inflación, índices de empleo.
- Demografía: Se debe analizar como las tendencias demográficas pueden afectar el tamaño del mercado y su composición.
- Cultura: Las modas, estilos de vida, cambios de hábitos impactan en el negocio.

2.3.1.2.2 Clientes

Debemos analizar las motivaciones de compra de los clientes, como se segmenta el mercado, así como detectar necesidades insatisfechas que puedan ser capitalizadas. Una vez que tengamos todos estos elementos podremos definir el segmento de mercado que tomaremos como objetivo. A este lo

identificaremos porque requiere productos similares, tienen necesidades parecidas y posiblemente la mezcla de marketing requerida sea muy homogénea para el segmento.

2.3.1.2.3 Compañía

Es necesario evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa. Para resultados del pasado como ser rentabilidad, evolución de participación de mercado y volumen de ventas podemos llegar a evaluar las estrategias aplicadas en el pasado. Además, para enriquecer este análisis es conveniente incluir los siguientes aspectos o algunos de ellos que se consideren pertinentes: Calidad del gerenciamiento, satisfacción del consumidor, calidad del producto o servicio, costos relativos, lanzamientos de nuevos productos, recursos tecnológicos, recursos humanos, fortaleza de marca.

2.3.1.2.4 Competencia

El mismo análisis que hemos hecho para nuestra empresa debemos hacerlo para nuestros competidores, es decir para cada uno evaluar sus fortalezas y debilidades, performance actual y pasada, estrategias que han aplicado y aplican actualmente, imagen y personalidad de marca, cultura predominante en sus organizaciones que determina la forma en que hacen las cosas, estructuras de costos y ventajas que puedan lograr de estas.

2.3.1.2.5 Colaboradores

Los colaboradores o socios son aquellos que tienen injerencia directa en el resultado de la compañía siendo parte de la actividad de relacionamiento con clientes y consumidores. Debemos detectar las necesidades de estos colaboradores y trabajar para que estén motivados y alineados en el logro de los objetivos de la compañía.

Dentro de los colaboradores internos contamos con el personal que está

en contacto con el servicio o producto que comercializa la empresa y que tiene impacto directo en los consumidores.

Los colaboradores externos son los diferentes canales de venta y distribución, los proveedores, las agencias de marketing, las agencias de personal eventual, los operadores logísticos y accionistas.

2.3.1.3 Identidad y arquitectura de marca

El plan comercial debe contemplar la construcción o mantenimiento de las marcas. Estas son el principal capital que le da valor a la compañía. Es por esto necesario tener muy claro cuál es el objetivo estratégico del posicionamiento de las marcas y en ese sentido definir la arquitectura adecuada que optimice el “Brand equity”.

2.3.1.4 Definir objetivos

Paso siguiente a de realizar el análisis de situación y haber definido la estrategia de marca es definir los objetivos comerciales.

Estos objetivos deben ser claros, alcanzables y estar desagregados al mayor nivel de detalle que permita gestionar el logro, es decir debe llegar a los niveles más bajo de la organización y estar relacionados con tareas específicas que garanticen alcanzarlos. Demás está decir que deben estar alineados con el marco estratégico de la empresa que como vimos se describe en la misión y visión de la misma.

Dentro de los objetivos habituales podemos enumerar, volumen de ventas, ingresos por ventas, contribución marginal, cuota o participación de mercado, posicionamiento de la marca, etc.

Ejemplo:

- Alcanzar una facturación anual de \$ 100 millones.
- Lograr un volumen anual de ventas de 50.000 toneladas.
- Alcanzar una participación de mercado de 30 %.

2.3.1.5 Planes

Los planes son las acciones y programas que permiten alcanzar los objetivos previamente definidos.

Esta planificación se realiza en forma detallada con fechas, recursos y responsables de corto plazo (Ej. 1 año) y en forma más agregada de largo plazo (Ej. 5 años). En forma periódica se debe medir los resultados obtenidos versus los planeados y analizar la situación e ir ajustando objetivos y generando nuevas proyecciones de resultados sobre esta base.

Las variables que se deben programar son las que denominamos 5P: producto, precio, promoción, plaza, personas.

- Producto: Se debe definir qué hacer con las marcas, su posicionamiento, diseños, envases, nuevos lanzamientos, relanzamientos de existentes. Trabajan en conjunto el departamento de marketing con el de investigación y desarrollo.
- Precio: Se refiere a la política de precios para los diferentes mercados, categorías, marcas y productos.
- Plaza: Se refiere a las políticas que definen los segmentos del mercado que se abordaran, así como los canales de distribución que se utilizaran en cada caso.
- Promoción: Son las acciones de comunicación orientadas a los clientes con el objetivo de incentivar la compra de los productos.
- Personal: Se refiere a la definición de perfiles, selección, capacitación, entrenamiento y motivación de las personas encargadas de tener contacto con los clientes y consumidores.

2.3.1.6 Presupuesto y control

Es necesario definir el presupuesto del área comercial y los mecanismos de controles periódicos, pero este punto los profundizaremos en el módulo de presupuestos y en el de tablero de control de este trabajo.

2.3.2 Implementación

Podemos decir que la implementación del plan comercial es la ejecución de la estrategia previamente definida.

Una vez formulado el plan comercial, se debe comenzar con su implementación. Para que esto sea exitoso es clave contar con una cultura organizacional definida, una adecuada estructura organizacional, sistemas de soporte que apuntalen el éxito (esquema de remuneración, seguimiento de desempeño, motivación) y los recursos humanos y materiales que permitan llevarlo a cabo.

Si el plan no es consistente con estas variables organizacionales, las probabilidades de éxito son escasas y la implementación fracasará.

2.3.3 Revisión y actualización

Independientemente del seguimiento periódico de las diferentes acciones y planes específicos con los consecuentes ajustes, el plan como documento aprobado por la gerencia general y/o directores tiene una actualización anual en la que se elimina el año que está finalizando, se planifica al detalle el año siguiente y se agrega a la planificación de largo plazo el año siguiente al último proyectado, por ejemplo:

Si estamos cerrando el año n y planificamos 4 años más a largo plazo (hasta el $n+4$), es decir que todo el plan abarca 5 años, el próximo plan incluirá el detalle del año $n+1$ y se agregará al largo plazo el $n+5$.

2.4 Publicidad BTL y ATL

Vamos a introducir estos conceptos, ya que nos serán de utilidad en la propuesta para especificar la relación funcional entre las áreas de ventas y marketing y delimitar en forma clara tareas y responsabilidades.

2.4.1 Publicidad BTL

BTL siglas en inglés de “Below The Line”. Esto viene a referirse a la publicidad que está segmentada a grupos específicos de personas. Sin duda alguna, es la publicidad ideal para buscar conversiones y alguna respuesta

directa, es decir que el consumidor nos elija en forma rápida por el contacto directo con el mismo.

Medios BTL:

- Activaciones de marca en espacios públicos: Con esta acción se presenta la marca y el producto en lugares de alto tráfico de consumidores como ser esquinas céntricas, plazas. El objetivo es lograr conocimiento del producto impulsando la decisión de compra en el lugar.
- Displays de punto de venta: Es la presencia de marca en los lugares donde se comercializan los productos. Los materiales utilizados son variados y se ubican en góndolas, mostradores, vidrieras, sectores de caja, pasillos y en todo lugar donde el consumidor pueda tener contacto con la marca.
- Marketing Directo: por este medio se ofrecen al cliente productos o servicios de forma personalizada y directa. Estos métodos pueden incluir catálogos, folletos informativos, correos personalizados y correos electrónicos. La idea es lograr llegar a los consumidores lo más rápido posible en orden de conseguir ventas.
- Publicidad online: consiste en la comunicación comercial digital destinada a un cliente o cliente potencial de un anunciante. La publicidad online es la publicidad que se realiza en los medios interactivos: Internet, televisión interactiva y aparatos móviles, a través de formatos interactivos. Un ejemplo son las publicaciones en los perfiles de redes sociales de los potenciales consumidores.
- Relaciones Públicas: Consiste en el manejo de las relaciones con la prensa, la promoción del conocimiento de la empresa por medio de la comunicación corporativa, la relación con legisladores y funcionarios del gobierno y por último las recomendaciones a la dirección sobre asuntos públicos y posturas de la empresa.
- Patrocinio: Consiste en auspiciar y estar presente en eventos a los que concurren los consumidores targets. Pueden ser deportes masivos, eventos culturales y populares como ejemplos.
- Googleads y Adsenses: Es la plataforma publicitaria de google. Para googleads, los anunciantes publican sus avisos en el buscador

cuando alguien está googleando con palabras claves relacionadas al producto o servicio que se intenta vender, esto es utilizado cuando las marcas desean conversiones de usuarios que buscan sus productos. En el caso de Adsenses los avisos se publican en páginas Web de empresas que las ofrecen a google a cambio de recibir pagos, esta modalidad es utilizada cuando las marcas buscan conocimiento y/o posicionamiento.

2.4.2 Publicidad ATL

ATL por las siglas en inglés de “AboveThe Line” y se refiere al tipo de publicidad que tiene un amplio alcance y que no es tan segmentada. Básicamente, este tipo de publicidad se usa para campañas de posicionamiento y, como ejemplo, se podría dar aquellas campañas nacionales que aparecen en televisión y que todas las personas del país las ven en diferentes medios.

Medios ATL: Tv, Radio, Cine, Revistas, Prensa, Vía Pública, Internet.

Según estas definiciones podemos decir que la publicidad ATL es una actividad de impacto masivo orientada a crear conocimiento y valor de marca de en el largo plazo.

2.5 Sistemas CRM

La idea de plantear un marco teórico para los sistemas para gestionar relación con los clientes llamados CRM por las siglas de Customer Relationship Managment, está en relación a que cuando se realice la propuesta hablaremos de la importancia de gestionar el vínculo con los clientes en todos sus aspectos y aquí la herramienta.

Los sistemas de CRM están diseñados para recopilar información sobre los clientes a través de diferentes canales como el sitio web de la empresa, teléfono, chat, correo electrónico y redes sociales. Los sistemas de CRM también pueden dar información detallada del cliente como puede ser datos personales, historial de compras, transacciones frecuente y reclamos.

Los sistemas de CRM operan sobre un software que consolida la

información del cliente en una única base de datos para que los usuarios pueden acceder y gestionar más fácilmente. Las otras funciones principales de este programa incluyen la grabación de las interacciones con los clientes (por correo electrónico, llamadas telefónicas, redes sociales u otros canales), la automatización de diversos procesos de flujo de trabajo, tales como tareas, calendarios y alertas, y dando a los administradores la capacidad de rastrear el rendimiento y la productividad sobre la base de la información registrada en el sistema.

Dentro de estas tareas podemos encontrar:

- Automatización de procesos de Marketing: Herramientas de CRM que pueden automatizar tareas repetitivas para mejorar los esfuerzos de marketing a clientes en diferentes etapas del ciclo de vida. Por ejemplo, como los prospectos de ventas entran en el sistema, el sistema puede enviar automáticamente un folleto en formato digital informando una promoción, por lo general a través de correo electrónico, sms o redes sociales, con el objetivo de convertirlos en clientes.
- Gestión de fuerza de ventas: está destinado a evitar realizar la misma gestión más de una vez entre un vendedor y un cliente. El sistema va registrando todas las acciones de ventas sobre los clientes, así como sus resultados y en forma automática podrá informarnos si intentamos repetir alguna actividad con el cliente.
- Automatización de contact center: Diseñado para reducir los aspectos tediosos del trabajo de un agente de contact center, la automatización puede incluir audio pregrabado que ayuda a los clientes en la solución de determinados problemas. Otras herramientas como ser sistemas que interactúan mediante voz con clientes sin la necesidad de un agente al teléfono y que se utilizan para determinadas gestiones que siguen patrones determinados y son factibles de estandarizar.
- La tecnología de geolocalización: Algunos sistemas de CRM incluyen la tecnología que puede crear campañas de marketing geográfico basados en ubicaciones físicas de los clientes, a veces se integran con las aplicaciones de localización conocidas como google maps.

2.5.1 Tendencias CRM

Tradicionalmente, las prácticas de admisión de datos para los sistemas de CRM han sido responsabilidad de departamentos de ventas y marketing, así como agentes del centro de contacto. Los vendedores y los equipos de marketing procuran actualizar el sistema de información en todo el ciclo de vida del cliente y los centros de contacto se reúnen con los datos y utilizan los registros históricos del cliente como información útil a la hora de recibir llamada de servicio y las interacciones de apoyo técnico.

El advenimiento de las redes sociales y la proliferación de dispositivos móviles á hecho que los proveedores de CRM, para mejorar sus productos, incluyan nuevas características que se adaptan a los clientes que utilizan estas tecnologías.

CRM social se refiere a las empresas que participan a sus clientes directamente a través de plataformas de medios sociales como Facebook, Twitter, instagram y LinkedIn. Otras presentan foro abiertos para que los clientes comparten experiencias con una marca, ya sea para promocionar las marcas y productos, como para realizar quejas.

Para agregar valor a interacciones con los clientes en los medios sociales, las empresas utilizan diversas herramientas que monitorean las conversaciones sociales, menciones específicas de una marca a la frecuencia de las palabras claves utilizadas. Con esta información pueden determinar su público objetivo y qué plataformas se utilizan. Otras herramientas están diseñadas para analizar los temas de interés de los clientes. Las empresas están interesadas en capturar sentimientos tales como la probabilidad de que un cliente recomiende sus productos, o sea detractor de los mismos, así como la satisfacción general del cliente con el fin de desarrollar estrategias de marketing y de servicios. Las empresas tratan de integrar los datos de CRM social, con otros datos de los clientes obtenidos de las ventas o los departamentos de marketing con el fin de obtener una visión única del cliente.

En la actualidad, y gracias a la tecnología disponible, toda esta gran cantidad de datos se puede analizar a gran velocidad y así obtener información detallada y personalizada de los clientes. Cuando oímos hablar de “Big data” no es ni más ni menos que la obtención y análisis de estos grandes volúmenes de

datos de diferentes fuentes.

Otra forma en que CRM social adiciona valor para las empresas y los clientes son las comunidades de clientes, donde los clientes publican reseñas de productos y pueden participar con otros clientes para solucionar problemas o compartir experiencias en tiempo real. Las comunidades de clientes pueden resolver consultas al cliente para ciertos tipos de problemas y reducir el número de llamadas del centro de contacto. Comunidades de clientes también pueden beneficiar a las empresas, proporcionando nuevas ideas de productos o comentario sin necesidad de las empresas de reclutar grupos de focus.

CRM Mobile o las aplicaciones de CRM integrados para teléfonos inteligentes y tabletas se están convirtiendo en una herramienta imprescindible para los representantes de ventas y profesionales de marketing que quieren acceder a la información de los clientes y realizar tareas cuando no están físicamente en sus oficinas. Mobile CRM son aplicaciones para aprovechar las características que son únicas para dispositivos móviles, tales como capacidades de GPS y de reconocimiento de voz, con el fin de servir mejor a los clientes, dando a los empleados el acceso a esta información sobre la marcha.

2.5.2 Desafíos CRM

Un sistema CRM puede convertirse en poco más que una base de datos donde se almacena la información del cliente. Los conjuntos de datos necesitan estar conectados, distribuido y organizado para que los usuarios pueden acceder fácilmente a la información que necesitan.

Las empresas también se esfuerzan por lograr una "visión única del cliente", donde muchos conjuntos de datos diferentes pueden ser perfectamente accesibles y organizados en un solo panel de control o interfaz para crear un punto de vista de la cuenta de un cliente y la información pertinente. Surgen desafíos cuando los datos del cliente se encuentran en silos de varios sistemas separados o cuando se complica por la información duplicada o anticuada que ralentiza y dificulta el proceso de negocio. Estos problemas pueden conducir a una disminución de la experiencia del cliente, debido a largos tiempos de espera durante las llamadas telefónicas, el manejo inadecuado de los casos de asistencia técnica y otras cuestiones.

Los estudios demuestran que los clientes, en particular los millennials, están cada vez más insatisfechos con la experiencia de centros de contacto. Exigen múltiples vías de comunicación (omnicanalidad) con una empresa y esperan una interacción fluida a través de muchos canales diferentes, tienden a usar chat bots, aplicaciones móviles y medios sociales. El principal reto de un sistema CRM está en entregar una experiencia de cliente en varios canales que sea consistente y confiable.

Las redes sociales, por ejemplo, han sido promocionadas como un canal más eficiente mediante el cual los clientes pueden llegar a las empresas y obtener problemas resueltos o consultas respondidas, en lugar de soportar el método tradicional de espera en una cola de teléfono o en espera de una respuesta de correo electrónico. En algunos casos, particularmente en escenarios de altas exigencias de servicio por parte del cliente, las plataformas sociales se quedan cortas para el servicio requerido por el mismo.

Las empresas también siguen luchando para identificar las perspectivas de ventas reales de sus datos. Las nuevas tecnologías de generación de oportunidades que combinan datos de CRM con datos de terceras empresas han ido surgiendo para proporcionar a los equipos de ventas y de marketing mejores perspectivas de ventas. Estos métodos funcionan bien, cuando las empresas hacen la limpieza de sus datos existentes para eliminar los registros duplicados e incompletos antes de complementar los datos de CRM con fuentes externas de información.

III. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

El método de investigación será una investigación empírica basada en la casuística propia de mi labor profesional, ampliada también con otros casos publicados, e ilustrada y sustentada posteriormente en investigación bibliográfica tanto de fuentes digitales como off line.

Se respaldarán los aspectos teóricos con bibliografía y estudios académicos afines.

Haremos un balance entre el material teórico, lo obtenido de investigar novedades y tendencias publicadas en revistas, suplementos, web y la experiencia laboral del autor del trabajo como fuente directa de información.

IV. DIAGNOSTICO DE SITUACIÓN

De la observación empírica realizada por el autor en un importante conjunto de empresas de nuestro medio, sea desde la posición de integrante de los equipos comerciales (aunque no siempre desde un rol de diseñador de los mismos y/o decisor de las políticas relacionadas), sea como observador de empresas que mantenían relaciones -en calidad de proveedor, cliente o competidor- con las que han tenido al observador como colaborador, sea relevando la casuística en terceras empresas con la finalidad de completar el presente trabajo, no son mayoría las organizaciones que han diseñado e implementado sus procesos de ventas con el objetivo de mejorar su performance en los mercados donde compiten. Algunas, que lo abordaron, han logrado controlar una parte del proceso y otras lo han resuelto en forma integral, inclusive integrando procesos de marketing y distribución.

Si hacemos una mirada más en detalle, nos encontramos con el sector de consumo masivo como el más desarrollado en esta metodología de trabajo, principalmente aquellas empresas que tienen grandes operaciones de venta directa en las ciudades más importantes de la Argentina, como por ejemplo las de bebidas. La necesidad de eficiencia y control de estas operaciones ha empujado la implementación de procesos muy aceitados que atraviesan las áreas de ventas, distribución, marketing y administración. Enfocadas en la maximización de utilidades y en la satisfacción del cliente. La otra cara de la moneda es la mayoría de la empresas nacionales y regionales de consumo masivo como pueden ser las del sector lácteo. Estas medianas y pequeñas empresas se encuentran con sus organizaciones de ventas poco desarrolladas en la idea de gestionar procesos en forma sistémica.

Por el lado de los bienes y servicios, encontramos una incipiente iniciativa en la venta de planes de ahorro para automóviles, y muy poco desarrollo en el resto de los sectores independientemente del tamaño de la empresa, vemos como empresas de ventas de seguros, planes de salud y bienes inmuebles en su mayoría continúan con modelos de ventas tradicionales, lo que hace que por el momento no tengan siquiera la visión de cambio.

Por último, y con base en la misma observación empírica detallada anteriormente, se puede percibir también que existe una necesidad actual, detectada en empresas comercializadoras de bienes o servicios, de gestionar por procesos su sector de ventas, aunque desconocen esa posibilidad por no poseer institucionalmente tal habilidad de gestión, ni profesionales en su plantilla que la detenten, ni nexos con consultoras que se la puedan brindar. Otras saben de la opción, pero no se deciden a implementar o lo consideran no viable para sus organizaciones. No obstante, se podría afirmar que éstas han dado entonces un paso importante al tomar conciencia de esa oportunidad.

V. PROPUESTA PROFESIONAL

5.1 Objetivo

En este capítulo el objetivo es presentar una propuesta que el lector pueda implementar y ser mejoradora de su situación actual, se irá desarrollando el material a partir de la introducción de conceptos que se respaldarán con análisis de casos y estadísticas. Con esto intentaremos aportar lo aprendido, así como metodologías para abordar la implementación de procesos de ventas.

5.2 Procesos de ventas

Las empresas cada vez tienen que hacer más esfuerzos para adecuarse al escenario en el que se mueven. El mercado sufre cambios constantemente, la competencia cada vez es más agresiva y el cliente cada vez es más exigente. Dentro de este escenario, las organizaciones tienen que buscar el modelo de gestión que más beneficios les aporte y optimice sus actividades. La gestión basada en procesos es un modelo adecuado y recomendable. Con este método, los problemas que puede tener una organización con sus actividades se fragmentan en problemas más pequeños y, mediante una serie de procesos adaptados a cada dificultad, se busca la solución para obtener los resultados deseados. Además, su gestión a partir de indicadores permite mejorar la situación de la empresa siendo esto más potente si lo hacemos alineado en la necesidad del cliente.

Vamos a ir descubriendo en este apartado como la organización funcional, presentada en el marco teórico, es solo una forma de entender las jerarquías de la empresa, pero es totalmente insuficiente como modelo operativo, ya que la introducción de los conceptos de procesos, echan por tierra la división del trabajo por áreas y jerárquica, llevando a las organizaciones exitosas a definir sus flujos de trabajo independientemente de estas divisiones.

Cuando se adopta trabajar de esta forma la empresa es considerada como un sistema de procesos que se relacionan entre sí y se encuentran conectados, en consecuencia, la estructura clásica vertical se orienta hacia una estructura horizontal, la cual favorece la participación de varias personas de distintos departamentos dentro de un mismo proceso.

Esto, para el caso del área de ventas, lo podemos ver por ejemplo cuando una empresa del sector de consumo masivo en su relación con un cliente del canal supermercados tiene un proceso en el que se articulan, el vendedor con el personal de trade marketing para introducir un producto y luego hacerlo disponible al consumidor dentro de la tienda del cliente, actividad realizada por el merchandiser del equipo de trade marketing. Este último y el vendedor se organizan bajo un proceso, con un objetivo en común, que es lograr que el consumidor elija los productos de la empresa, lo que redundará en nuevas compras del cliente para el producto en cuestión.

La gestión por procesos se confirma como uno de los mejores sistemas de organización empresarial para conseguir magníficos índices de calidad, productividad y excelencia. Sus excelentes resultados han ido extendiendo la aplicación de este enfoque de gestión en empresas y organizaciones de todo tipo, independientemente de su tamaño o sector de actividad.

En un contexto tan complejo y competitivo como el actual, la gestión de procesos se ha convertido en una necesidad de las empresas, no ya para tener éxito, sino incluso para subsistir.

Pese a la experiencia positiva de las empresas que lo están adoptando, la implementación de una gestión por procesos puede resultar compleja por las reticencias de directivos y empleados acostumbrados a una visión más tradicional de la empresa, es decir, vertical y funcional en vez de horizontal o por procesos. A este fenómeno se le conoce como “efecto silo”.

Se conoce como “efecto silo” a una serie de problemas de comunicación y establecimiento de prioridades que se suelen dar en las empresas al pasar de una organización tradicional o funcional a una de gestión por procesos.

Dicha situación o “efecto” se opone o dificulta a un enfoque más integral y general de la estructura departamental, donde lo importante debe ser el proceso en conjunto y no los intereses de cada departamento por separado.

Muchas veces lo que es positivo para un departamento concreto, por ejemplo, el de marketing, no es la mejor decisión para la empresa u organización en general.

La organización clásica o por departamentos podría representarse gráficamente como una estructura vertical y segmentada. Mientras que la gestión basada en procesos sería una línea horizontal y continua.

Una óptima gestión basada en procesos implica poder representar, a través de un mapa de procesos, cuál es la cadena de valor de una empresa u organización, definiendo sus distintos elementos y las áreas o sectores responsables.

Cada eslabón de la cadena tienen una serie de subprocesos y en el correcto análisis de sus relaciones y vinculaciones, a través de los indicadores adecuados se encuentra la clave del éxito.

Cuando en una determinada organización la gestión se encuentra basada en procesos claros y efectivos, siempre se hace referencia a los sectores responsables de llevar a cabo los mismos para la realización de una actividad, como por ejemplo escucharemos decir que el departamento de marketing ha diseñado una nueva promoción. En el otro extremo, es decir en ausencia de estos procesos, vamos a encontrarnos con organizaciones en las que escucharemos con frecuencia hablar de personas con nombre y apellido encargadas de realizar ciertas tareas.

Si ahora analizamos las respuestas de estas dos organizaciones ante una falla o contingencia que provoque situaciones de incumplimiento a clientes externos o internos, o no se logre realizar una tarea o cumplir un objetivo, nos encontraremos con dos situaciones diferentes, dependientes del modelo de gestión de cada organización:

- Para el caso de la compañía que gestiona por procesos, la respuesta probable será la de realizar los análisis pertinentes para detectar que parte del mismo ha fallado y se harán las acciones correctivas mediante las cuales la ocurrencia de esta falla tendrá muy bajas probabilidades de repetición en el futuro.
- De manera muy diferente procederemos en ausencia de gestión por procesos, ya que en esta situación se buscará al culpable de haber realizado mal alguna tarea, también en estos casos es frecuente

escuchar que algo no se realizó porque la persona responsable de hacerlo estuvo ausente en el trabajo por el motivo que sea. En este último caso seguramente se hará un llamado de atención a esta persona quien prometerá que no volverá a ocurrir, pero las probabilidades de que se repita el desvío siguen siendo las mismas por no haber realizado acciones correctivas concretas ya que la ausencia de procesos dificulta la corrección de desvíos.

Cuando se opera bajo esquemas de procesos que son claros y con roles muy definidos se logra independizar a la operación de la persona en forma individual, ya que, si el diseño es correcto, las operaciones no se detienen ante la ausencia o fallas de personas y los aportes de cada persona quedan perfectamente individualizados y medibles.

Esta situación que a primera vista parece quitar valor a la persona es en realidad un cuidado y valoración a la misma, siendo la forma más efectiva de definir roles y responsabilidades, de optimizar los canales de comunicación y de generar interfaces entre áreas que mejoran el rendimiento general de la organización. Además, es la mejor forma de valorar a las personas en su función ya que queda claramente definido que se espera de cada uno.

Hemos hablado de la gestión por procesos en forma general y aplicada a todos los sectores de una organización, la tendencia habitual es a colocar esta forma de gestión como propia de las áreas de producción u operaciones en general, dejando de lado a los sectores comerciales bajo creencias populares, como las de por ejemplo que ser vendedor es un don con el que se nace, que muchos de ellos son talentos que de alguna u otra forma consiguen la venta no sabiendo bien con cuales herramientas ni en qué momento. Con el mismo y erróneo criterio se piensa de las cuestiones creativas relacionadas con los funcionarios de las áreas de marketing, sosteniendo que la creatividad no puede estar en el marco de un proceso y que es una cuestión exclusiva a personas con habilidades naturales. Todo esto puede ser real y dar resultados en algún momento. No niego la existencia de perfiles que tienen un talento extra para lograr resultados, lo que sí puedo asegurar es que, sin procesos claros, ninguno de estos desempeños individuales, necesarios para el funcionamiento de un equipo comercial, tendrán resultados sostenidos en el tiempo.

Como se mencionó en otro capítulo el sector de ventas se ocupa de la relación con los clientes, ya sean clientes actuales o potenciales.

En el diagrama de procesos de la figura 8 vemos esta relación con el cliente y procesos que intervienen en la misma, a estos procesos los podemos clasificar como estratégicos que son los que responden a la estrategia definida por la empresa, los operativos que hacen al flujo de la relación directa con el cliente y los de apoyo que aportan valor para el correcto funcionamiento del sistema en su conjunto. En este diagrama encontramos procesos de ventas, como también de la gerencia comercial (plan comercial), del área de distribución (entrega del pedido) o del área administrativa (facturación).

A continuación, iremos abordando uno a uno los siguientes procesos del área de ventas:

- Prospección de clientes
- Abordaje de clientes.
- Desarrollo de clientes.
- Estimación de la demanda.
- Gestión de pedidos/ordenes de compras de los clientes.
- Gestión de cobranzas.
- Mercadeo.
- Información de mercado.
- Gestión del equipo.
- Gestión de relaciones con los clientes (CRM).
- Medición



Figura 8. Diagrama de procesos de la relación con el cliente

Si la empresa decide finalmente adoptar una estrategia de gestión de ventas basado en procesos es clave contar o desarrollar una cultura organizacional orientada en este sentido, así como capacitar y entrenar el talento necesario en el personal de ventas para llevar adelante la mencionada estrategia.



Figura 9. Alinear estrategia, talento y cultura

5.2.1 Proceso de prospección de clientes

La prospección es la llave para conseguir continuamente nuevos clientes que se sumen a nuestra cartera. Este es un proceso por el cual los vendedores profesionales detectan empresas y/o personas que tienen la necesidad y capacidad para adquirir nuestros productos y servicios.

En todo tipo de negocio el vendedor deberá estar siempre buscando

nuevos clientes, la relevancia o cantidad de tiempo que dedique a este proceso depende del tipo de producto o servicio que este comercializando.

Al respecto podemos citar dos ejemplos que difieren, por un lado citamos el caso de un vendedor de productos de higiene personal que atiende al canal supermercados de una región, este ejecutivo tendrá su actividad de prospección limitada a la apertura de negocios del canal, lo que se da con muy baja frecuencia, aquí la habilidad radica en detectar antes que sus competidores la potencial apertura de un nuevo negocio en la zona y anticipar las negociaciones para incorporar los productos de la empresa tomando ventajas para incorporar más productos, lograr mejores espacios de exhibición y mejores condiciones de pago para citar algunas de las variables importantes del negocio.

En el otro extremo un vendedor de seguros de vida dedica gran parte de su jornada a la prospección, ya que cada venta requiere de un nuevo cliente la mayoría de las veces, excepto en el caso que se encuentre intentando vender algún servicio adicional o una mejora en la póliza a un actual cliente, pero esta no es la actividad principal.

Si analizamos este último caso donde la prospección es una tarea importante y clave dentro del proceso de ventas podemos decir que en gran parte el éxito o el fracaso que obtengamos en el negocio depende directamente de la capacidad de prospectar. Siendo este proceso clave debemos diseñarlo con mucho cuidado y para esto debemos definir:

- Cuánto tiempo se dedica a buscar nuevos clientes.
- A qué segmento se direccionan las búsquedas, es decir a quien.
- Donde encontramos a estos segmentos objetivos.
- Como los abordamos y qué información se les requiere.
- Como hacemos el posterior seguimiento hasta convertirlo en cliente.
- Qué objetivos de cantidad de prospectos diarios, semanales, mensuales son necesarios.
- Cómo es el proceso de gestión de esta base de datos

Respecto a la gestión de los datos de los potenciales clientes, es importante resaltar que esta información es propiedad de la empresa y no del vendedor en forma individual. Se aclara el punto porque es muy frecuente que los vendedores manejen celosamente los datos de los potenciales clientes, cada uno a su manera y sin un proceso definido y controlado que se pueda gestionar

correctamente.

Las empresas que han organizado esta actividad lo hacen con herramientas comúnmente denominadas CRM (siglas en inglés de customer relationship management) que están diseñadas para relacionarse con los clientes, además incluyen módulos para poder gestionar datos de prospecto así como la posibilidad de generar métricas de los resultados. Esta gestión consiste en almacenar información de los potenciales clientes en bases de datos, planificar los contactos que tendrá el vendedor con los mismos, analizar la efectividad del contacto, generar información del origen de los datos y todo lo que sea necesario para la toma de decisiones. Toda esta información debe ser administrada por la empresa y no en forma reservada por el vendedor como ya se planteó previamente. Esto no implica que el vendedor no sea quien gestiona el dato para convertirlo en cliente, pero si luego de un tiempo y de acuerdo a pautas previamente definidas la empresa puede disponer de cambiar el responsable de llevar la gestión adelante.

Podemos describir la prospección como un primer paso, y consiste en la búsqueda de clientes en perspectiva; es decir, aquellos que aún no son clientes de la empresa pero que tienen grandes posibilidades de serlo. Veamos a continuación las respectivas etapas.

Etapa 1: Identificar a los clientes en perspectiva: En esta etapa se responde a la pregunta: ¿Quiénes pueden ser nuestros futuros clientes? Para hallar clientes en perspectiva se puede acudir a diversas fuentes, por ejemplo:

- Datos de la misma empresa.
- Referencias de los clientes actuales.
- Referencias que se obtienen en reuniones con amigos, familiares y conocidos.
- Empresas o compañías que ofrecen productos o servicios complementarios.
- Información obtenida del seguimiento a los movimientos de la competencia.
- Grupos o asociaciones.
- Entrevistas a posibles clientes.

Etapa 2: Calificar a los candidatos en función a su potencial de compra:

Luego de identificar a los clientes en perspectiva se procede a darles una "calificación" individual para determinar su importancia en función a su potencial de compra y el grado de prioridad que requiere de parte de la empresa y/o el vendedor. Algunos factores para calificar a los clientes en perspectiva son los siguientes:

- Capacidad económica.
- Autoridad para decidir la compra.
- Accesibilidad.
- Disposición para comprar.
- Perspectiva de crecimiento y desarrollo.

El valor (por ejemplo, un número del 1 al 10) que se asigna a cada uno de estos factores depende de los objetivos de la empresa. Existirán compañías que le den una mayor puntuación a la capacidad económica del cliente en perspectiva, otras en cambio le darán un mayor puntaje a la accesibilidad que se tenga para llegar al cliente.

Etapas 3: Elaborar una lista de clientes en perspectiva: Una vez calificados los clientes en perspectiva se elabora una lista donde son ordenados de acuerdo a su importancia y prioridad.

Existe una diferencia entre una lista de posibles clientes y una lista de clientes calificados en perspectiva. La diferencia radica en que la primera lista está compuesta por clientes que necesitan el producto, pero no necesariamente pueden permitírselo (falta de recursos o capacidad de decisión); en cambio, la segunda lista está compuesta por posibles clientes que tienen la necesidad y además pueden permitirse la compra. (Reid, 1980, p.137)

Cabe recordar que la lista de clientes en perspectiva es un patrimonio de la empresa y no del vendedor y debe ser constantemente actualizada para ser utilizada en cualquier momento y por cualquier persona autorizada por la empresa.

5.2.2 Proceso de abordaje del cliente

5.2.2.1 El acercamiento previo

Luego de elaborada la lista de clientes en perspectiva se ingresa a la fase que se conoce como acercamiento previo o preentrada que consiste en la obtención de información más detallada de cada cliente en perspectiva y la preparación de la presentación de ventas adaptada a las particularidades de cada cliente. Esta fase involucra el siguiente proceso:

Etapa 1: Investigación de las particularidades de cada cliente en perspectiva: En esta etapa se busca información más específica del cliente en perspectiva, por ejemplo:

- Nombre Completo.
- Edad aproximada.
- Sexo.
- Hobbies.
- Estado civil.
- Nivel de educación.

Adicionalmente, también es necesario buscar información relacionada con la parte comercial, por ejemplo:

- Productos similares que usa actualmente.
- Motivos por el que usa los productos similares.
- Qué piensa de ellos.
- Forma de compra, pago, etc.

Etapa 2: Preparación de la presentación de ventas enfocada en el posible cliente:

Con la información del cliente en las manos se prepara una presentación de ventas adaptada a las necesidades o deseos de cada cliente en perspectiva. Para preparar esta presentación, se sugiere elaborar una lista de todas las características que tiene el producto, luego se las convierte en beneficios para el cliente y finalmente se establecen las ventajas con relación a la competencia. También, es necesario planificar una entrada que atraiga la atención del cliente, las preguntas que mantendrán su interés, los aspectos que despertarán su

deseo, las respuestas a posibles preguntas u objeciones (¡si hay objeción hay interés!) y la forma en la que se puede efectuar el cierre induciendo a la acción de comprar.

Etapas 3: Obtención de la cita o planificación de las visitas en frío: Dependiendo de las características de cada cliente, se toma la decisión de solicitar una cita por anticipado (muy útil en el caso de gerentes de empresa o jefes de compra) o de realizar visitas en frío, por ejemplo, tocando las puertas de cada domicilio en una zona determinada (muy útil para abordar amas de casa con decisión de compra).

5.2.2.2 La presentación del mensaje de ventas

"Este paso consiste en contarle la historia del producto al consumidor, siguiendo la fórmula AIDA de captar la Atención, conservar el Interés, provocar un Deseo y obtener la Acción (compra)" (Kotler, 2006, p.704).

La presentación del mensaje de ventas debe ser adaptado a las necesidades y deseos de los clientes en perspectiva. Hoy en día, ya no funcionan aquellas presentaciones "enlatadas" en las que el vendedor tenía que memorizarlas para luego "recitarlas" ante el cliente (quién asumía una posición pasiva). Los tiempos han cambiado, hoy se debe promover una participación activa de los clientes para lograr algo más importante que la venta misma, y es: su plena satisfacción con el producto adquirido.

La presentación del mensaje de ventas se basa en una estructura basada en tres pilares:

- Las características del producto: lo que es el producto en sí, sus atributos.
- Las ventajas: aquello que lo hace superior a los productos de la competencia.
- Los beneficios que obtiene el cliente: aquello que busca el cliente de forma consciente o inconsciente.

Por otra parte, las objeciones ya no representan un obstáculo a superar por el vendedor, en contrario son claros indicios de compra (si el cliente objeta algo es porque tiene interés, pero antes necesita solucionar sus dudas).

Finalmente, el cierre de venta ya no es una tarea que se deja al final de la

presentación, es decir que el famoso cerrar con broche de oro pasó a la historia. Hoy en día, el cierre debe efectuarse ni bien exista un indicio de compra por parte del cliente, y eso puede suceder inclusive al principio de la presentación.

5.2.3 El embudo de ventas

El embudo de ventas o conversión (Fig. 8) es una metáfora usada en mercadotecnia para referirse a las fases de la venta y que nos ayudaran a ver el proceso de prospección junto al de abordaje en forma gráfica. Es el proceso por el que las oportunidades potenciales de ventas son calificadas y seleccionadas para convertirlas en oportunidades reales que terminan en transacciones concretas.

Introduciremos este concepto con el fin de ver y analizar en forma conjunta la prospección y el abordaje, además veremos los roles de cada integrante del equipo en este bloque.

El concepto se representa como una herramienta gráfica que muestra las oportunidades de negocio (cuantificado) en cada paso del proceso de ventas de la empresa y se utiliza especialmente por los equipos de ventas de empresas que necesitan grandes cantidades de nuevos clientes, como por ejemplo puede ser una empresa de seguros de vida, servicios de telefonía móvil y toda aquella que por su masividad requiera contactar y convertir en clientes una gran cantidad de leads o datos.



Figura 8. El embudo de ventas

5.2.3.1 Contactos

Es la primera etapa en el contacto con nuestros clientes y se da cuando nos enteramos de que un cliente potencial existe. A esta información se le denomina Lead o Dato.

5.2.3.2 Prospectos

Es la etapa que le sigue al lead y se denomina así cuando, a partir de la investigación, obtenemos evidencias que nos permiten concluir que el cliente potencial podría requerir nuestros productos o servicios.

5.2.3.1 Cliente (oportunidad)

Es la etapa que le sigue al prospecto y comienza cuando nuestro cliente potencial manifiesta su interés o necesidad en nuestros productos. Después de detectar una oportunidad es obligatorio calificarla. Cada vendedor debe tener una lista de preguntas inteligentes, cuyas respuestas son las que le permiten llevar al cliente potencial a través de las etapas. La oportunidad calificada nos brinda argumentos para la propuesta y para el cierre, o bien, para abandonar la oportunidad.

El embudo se nutre de acciones de marketing de generación de demanda y de las propias acciones de prospección de la fuerza de ventas.

Dichas oportunidades se califican mediante la investigación de la situación real del presunto cliente y sus posibilidades e intención de compra y por último culminan en la fase de venta con la realización de la propuesta, la negociación, el cierre de la venta y la entrega de la solución vendida.

Para mantener el proceso de forma eficiente y optimizar las ventas debemos tener métricas claves de cada fase y de esta forma accionar herramientas que permitan mejorar la performance del proceso

Es útil para optimizar el flujo de trabajo en cada negocio, definir prioridades, asignar de recursos y detectar cuellos de botella.

El profesional de ventas debe conocer su tasa de conversión de ventas al dividir el número de cierres de ventas que consigue en un período de tiempo determinado, por el número de prospectos en dicho período.

5.2.4 Roles de los diferentes actores en el proceso de prospección y abordaje

Más adelante abordaremos los roles de los diferentes integrantes del equipo de ventas, pero nos adelantamos con algunos conceptos para el caso de estos procesos por la importancia de entender las palancas de éxito del mismo.

Vimos antes, la importancia de tener un proceso de prospección de clientes como pilar de gestión para las ventas. Para esto el primer y fundamental paso es que, toda la organización, desde la dirección hasta el vendedor tengan muy en claro el rol que deberán asumir en este proceso y que pasamos a detallar.

5.2.4.1 Director o gerente comercial

Es quien define y documenta en el plan comercial la importancia estratégica de estar enfocados en una gestión profesional de los prospectos, para ello deberá además proveer los recursos necesarios para hacerlo posible.

Dentro de estos recursos encontramos la inversión en una plataforma de CRM, adecuada para el tamaño de la fuerza de ventas, es decir desde una hoja de cálculo, disponible en todas las computadoras y smartphones, hasta aplicaciones diseñadas especialmente para agilizar la gestión.

Por otro lado, desde esta dirección se deben asegurar los recursos para capacitar a todo el equipo en técnicas de gestión de prospectos, así como liderar el cambio a partir de la instalación de una agenda que contenga la revisión de los indicadores, con frecuencia semanal, al menos en la etapa inicial.

Ejemplo: En la reunión semanal de ventas con sus jefes y supervisores se dedica un tiempo, para analizar y tomar decisiones basados en los indicadores de la semana previa, como ser volumen de datos, índices de conversión, origen de estos datos. Esto debería ser presentado por cada jefe y/o supervisor generando de esta forma el hábito de gestionar en esta modalidad.

5.2.4.2 Supervisor de ventas

Este, a mi entender, es el rol clave en el éxito de esta metodología de trabajo, es quien va a ayudar al vendedor a descubrir los beneficios de la herramienta. Con esto estoy diciendo que, si el supervisor no asume este rol o no se encuentra capacitado para pensar su gestión en términos de gestionar los prospectos de sus equipos mediante un proceso, las posibilidades de éxito son escasas o nulas. Para ello, esta persona debe conocer la herramienta disponible a la perfección y en forma diaria analizar y revisar el desempeño de su equipo a cargo en base al proceso definido. Es decir, cada vez que el supervisor, a diario, o con la frecuencia definida, deba tener un momento para revisar lo realizado, en la jornada, junto al vendedor, basará este análisis, de resultados, así como las acciones correctivas necesarias sobre lo documentado en la respectiva herramienta de gestión del proceso de prospección definido.

Es importante destacar que el proceso debe especificar en forma precisa la frecuencia con la que supervisor y el vendedor se reúnen (presencial, videoconferencia, teléfono) para ver los resultados obtenidos, siendo en la mayoría de los casos y lo que personalmente sugiero una frecuencia diaria. Es decir, el supervisor diariamente gestiona con su equipo, además su agenda debe contemplar el tiempo suficiente para analizar toda la información integrada de su equipo, esto le ayudará a decidir acciones tácticas necesarias para continuar con el desarrollo de la venta o corregir desvíos. Todo lo anterior será compartido en forma semanal en reunión junto a gerencia comercial y sus pares, donde se compartirán resultados y prácticas que podrán ser adoptadas por los diferentes equipos, potenciando a la organización de ventas.

5.2.4.3 Vendedor

Este es el que alimenta al proceso con la primera e importante etapa que es la búsqueda de los potenciales clientes, actividad que está también regida por un proceso, ya que se define una metodología de abordaje e indagación para luego calificar en perspectiva los mismos, es decir que el vendedor debe tener

claro su rol en esta etapa, así como la habilidades necesaria para realizarlo, descontando que asume la responsabilidad de hacerlo bajo esta metodología alineado con la estrategia de la empresa.

Una vez realizada esta crucial etapa inicial, es el vendedor quien lleva adelante todas las restantes del proceso, como ser nuevos contactos con el cliente, desarrollo de la propuesta y cierre de la venta como dijimos cuando presentamos el concepto de prospección más arriba. Con lo anteriormente expuesto podemos decir que el proceso de prospección se sostiene y mejora con el aporte de todos los actores desde su rol, hago mención a esto porque es frecuente escuchar a gerentes y supervisores delegar el fracaso en la actitud de sus vendedores, como ser la resistencia a llevar registros formales de su gestión, a analizar el resultados de sus acciones de prospección, a compartir información, etc. Al respecto y según mi experiencia la mayoría de los vendedores quieren y necesitan descubrir la gestión de sus prospectos mediante procesos claros y efectivos, pero para esto es necesario el apoyo de la gerencia y el acompañamiento y entrenamiento de parte del supervisor.

En algún momento nos encontraremos con el “vendedor estrella”, que no adhiere a esta forma de trabajo, al que el supervisor debe detectar y dejar claro al mismo y todo su equipo que su único sostén es conseguir los resultados una y otra vez sin excepción. Vale aclarar esto porque estos perfiles son sabotadores de los procesos y pueden influir a sus pares en la no adhesión al modelo. He conocido varios “vendedores estrellas” de los cuales algunos descubren los beneficios y adhieren al proceso y otros terminan dejando la organización en busca de empresas que basan sus resultados en este tipo de vendedores.

En el Anexo B podemos ver el Caso 1 “El cierre de mes”, para el proceso de prospección en una empresa de servicios.

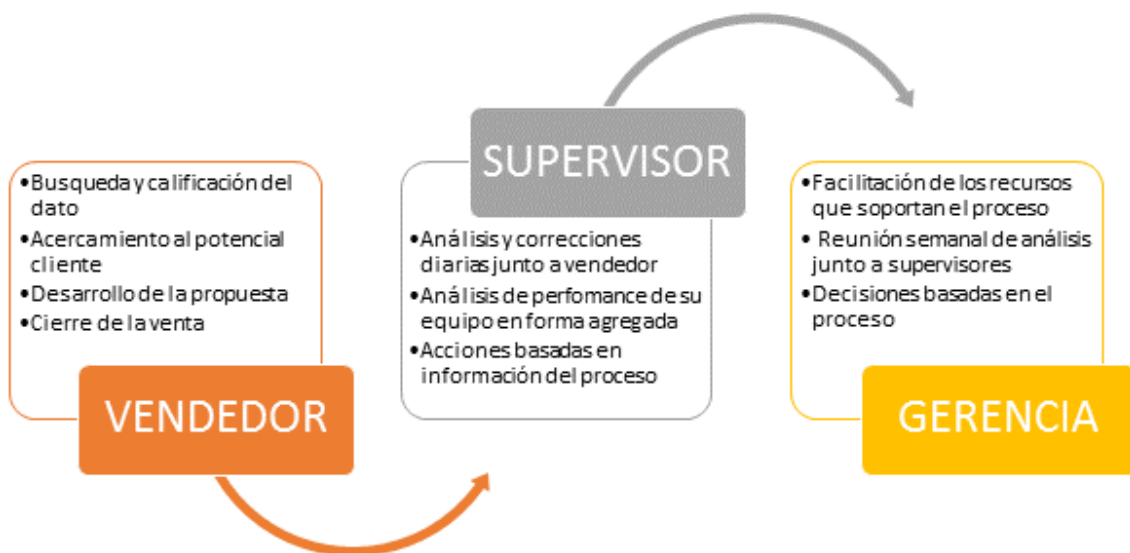


Figura 9. Roles en el proceso de prospección y abordaje

5.2.5 Proceso de desarrollo del cliente

Una vez que logramos conseguir al cliente, comienza la etapa del proceso de desarrollo del mismo. Este, al igual que en el caso de prospección tendrá mayor o menor relevancia dependiendo del tipo de producto o servicio que estemos comercializando.

Este es un proceso en el que el flujo dentro del mismo es económico en el que fluyen bienes y/o servicios y los pagos realizados por la adquisición de estos. Podemos graficar el proceso de desarrollo del cliente junto a sus subprocesos en el siguiente diagrama tipo espina de pescado (Fig. 10)

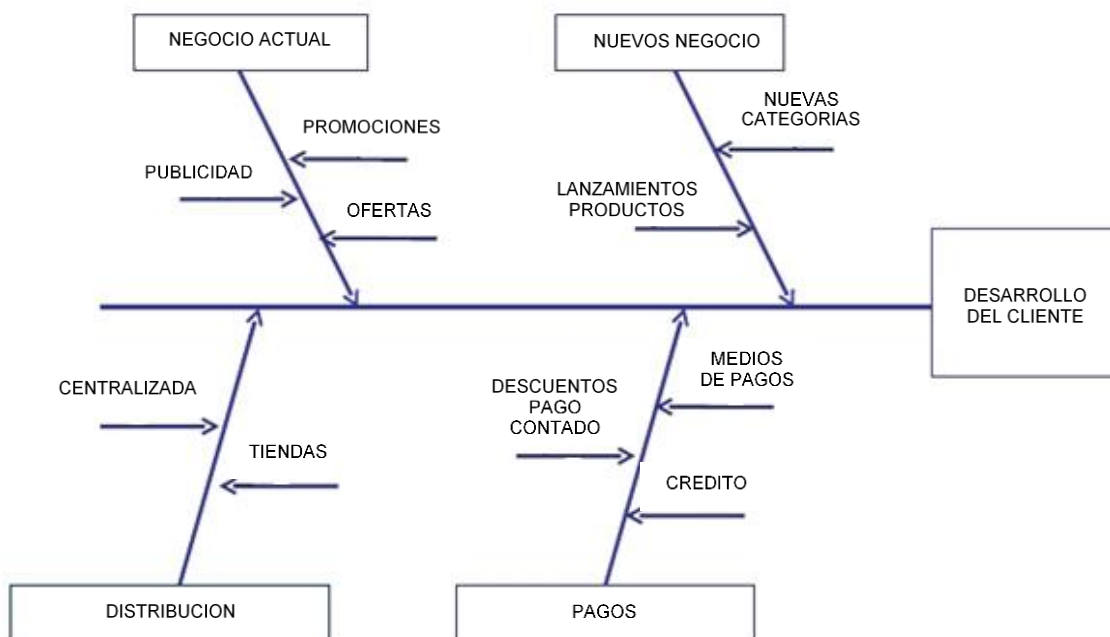


Figura 10. Subprocesos y actividades del proceso de desarrollo del cliente

Esta forma de presentarlo con sus respectivas actividades o subprocesos permite tener una visión sistémica al proceso, esto permite conocer que todas los subprocesos o actividades se interrelacionan y el éxito va a depender de la correcta gestión de todas estas palancas en forma coordinada.

Para poner esto en un ejemplo supongamos que un vendedor acuerda con un cliente realizar una oferta de un producto en una fecha determinada, para esto deciden realizar un pedido extraordinario del producto. Este vendedor, en cuestión, deberá tener en cuenta la disponibilidad de saldo de crédito en la cuenta corriente del cliente, así como la disponibilidad de realizar la entrega del pedido, es decir que haya distribución en la zona antes de la fecha estipulada, además de contar con la capacidad de espacio en el transporte de distribución. Todo esto agregado al impacto que tiene en otro proceso como es el de estimación de la demanda, ya que, si este pedido no fue contemplado, es probable que no se pueda cumplir con el cliente o atentar contra los stocks mínimos de seguridad provocando problemas de servicio a otros.

Por lo anteriormente descrito es condición necesaria que los vendedores desarrollen esta visión sistémica y estén orientados a aprender y mejorar continuamente el proceso, lo que redundará en mejor servicio percibido por el

cliente y por supuesto mayores ventas.

En mi experiencia he tenido alguna dificultad para lograr esta visión en los equipos de ventas, muchos vendedores resumen su rol al de lograr el pedido para la oferta y luego comienzan a presionar sobre el proceso para lograr el resultado.

Para el ejemplo anterior, una mala gestión podría derivar en incumplimiento con el cliente, costos extras de distribución por necesidad de realizar una entrega extraordinaria, o riesgo crediticio innecesario, además de las discusiones internas que afectan el clima organizacional.

Volviendo sobre los mismos ejemplos citados cuando hablamos de prospección, podemos decir que el vendedor de artículos de higiene personal al canal supermercados le dedicará gran parte de su agenda al desarrollo del cliente a lo largo de la relación comercial. En este caso la tarea será la de hacer crecer el negocio entre ambas empresas apalancado en incorporar más productos, vender más de cada producto, vender los productos más rentables para ambos, lograr acuerdo para asociar y potenciar las marcas tanto del cliente como del proveedor, planificar el mediano plazo y todo lo que tenga que ver con mejorar el negocio para ambas partes en forma colaborativa y planificada.

Este vendedor estará en permanente contacto con el comprador del cliente, así como con otros actores del mismo cómo pueden ser el responsable de pagos, encargado de logística, gerente de compras y todos aquellos que tengan injerencias sobre la marcha de la relación.

Vemos entonces en este caso, que la relación es de alta frecuencia de contacto con el cliente y que además es amplia, ya que existen varios interlocutores con los que se interactúa. Esta situación es la que suele denominarse venta compleja.

Por otro lado, tenemos al vendedor de seguros de vida que a diferencia del caso anterior pasará el mayor tiempo de su agenda buscando nuevos clientes y una parte menor desarrollando su cartera vigente.

Sobre los clientes actuales solo trabajará con campañas puntuales con objetivos tales como aumentar el valor de la póliza asegurada, lograr algún potencial cliente referido, sumar algún producto complementario o fidelizarlo por algún medio como ser el de brindarle alguna información útil con el objetivo de prolongar su permanencia como cliente. Pero no es la principal actividad del

vendedor de este tipo de servicios, a tal punto que algunas compañías delegan esta actividad a otros sectores de la empresa que se ocupan del proceso de la relación post venta.

Existe un caso muy frecuente e importante en que el vendedor vuelve sobre su cliente y es el momento en que lo contacta para solicitarle un referido a quien poder ofrecerle el producto, esto no hace más que afirmar que este vendedor asigna su tiempo mayoritariamente a conseguir nuevos clientes.

Podemos decir que, dentro del proceso de ventas, de una cantidad importante de empresas, atender el desarrollo de la venta es clave y para esto existen procesos relacionados a cumplir este objetivo.

Estos procesos tienen que ver con seguimientos y análisis, en forma conjunta con el cliente, de la rentabilidad por sector y categoría hasta el nivel de producto individual al que denominan category managment.

Category managment es un proceso utilizado para desarrollar ventas y consiste en agrupar los productos similares de acuerdo a las necesidades del consumidor, diferenciándose de otras agrupaciones tradicionales como pueden ser por ejemplo agrupar por marca o proveedor. Este proceso de ver a los productos dentro de categorías, según las necesidades del consumidor, también puede agrupar a su vez categorías dentro de grupos mayores que pueden responder a factores en común como ser variables logísticas y de conservación de los productos. (En el Anexo C se presenta el concepto de category managment)

Para más claridad podemos ver el siguiente ejemplo: Un yogurt de determinada marca estará contemplado dentro de la categoría yogures, postres y flanes del canal supermercados y es analizada y gestionada su performance dentro de esta categoría que tienen un sector y espacio determinado dentro de la góndola del cliente y se cuenta con indicadores de ventas, rotación, margen, etc. de todos los productos dentro de la mencionada categoría. Con este ejemplo vemos como se compone una categoría, las que pueden ser agrupadas a su vez en categorías mayores. Siguiendo con el ejemplo podríamos decir que la categoría “Yogures, postres y flanes” está incluida en una categoría mayor denominada “Productos refrigerados” que tienen en común la temperatura de conservación, comparten los mismos espacios de almacenamiento en depósito, compiten entre sí por espacios en góndolas refrigeradas y suelen tener del lado

del cliente un comprador o gerente único.

Entonces aquel vendedor que conozca este proceso y lo gestione correctamente desde la perspectiva del proveedor tomará ventajas de sus competidores que no lo realicen, ya que podrá trabajar en modo alianza estratégica con el cliente optimizando los espacios en góndola, tamaño y frecuencia de pedidos, recursos de mercadeo y todo lo que tenga que ver con el mejor resultado para ambas partes, focalizados en el consumidor.

Este moderno enfoque de abordaje se contrapone con el antiguo vendedor forzador de pedidos al cliente, otorgando descuentos por compras en cantidad, cerrando sus negocios al final del mes sin información alguna de lo que está sucediendo en las tiendas del cliente, con los consumidores y los productos de la categoría en la que participa.

Las herramientas de category managment son implementadas y propiedad de los clientes, como el caso de la cadena de supermercados que vimos antes. Con esto logran información muy útil para optimizar el curso de sus negocios, pero esto se potencia a niveles extraordinarios cuando al proceso se incorpora el proveedor. Por esto último mi sugerencia a las empresas, sin importar su escala o tamaño, es que comiencen a participar de este proceso. Es cierto también que algunas empresas de retail multinacionales suelen cobrar por el uso de la herramienta (por lo general un porcentaje de la facturación), solo queda experimentarla y evaluar costos y beneficios.

Por otro lado, el vendedor frecuentemente evalúa a sus diferentes clientes y los va categorizando internamente dependiendo el nivel de desarrollo que considera que ha alcanzado, así también califica como se encuentra la relación entre ambas empresas en un momento dado.

En la Figura 11 vemos esta herramienta en un cuadro que grafica la situación en que se encuentra la relación comercial dependiendo de la forma de relacionamiento y del nivel de desarrollo del negocio.



Figura 11. Matriz útil para mapear clientes según su situación con la empresa

Podemos decir que estamos en una alianza estratégica cuando hay un alto nivel de entendimiento de ambas partes y el negocio se encuentra con un elevado grado de desarrollo. En esta situación la tarea del ejecutivo es mantener estos niveles evitando el avance de competidores. Como dijimos arriba, el vendedor que está gestionando en forma exitosa el proceso de category managment con su cliente se encontraría en este cuadrante.

Para el caso en que existen buenas relaciones, pero bajo nivel de desarrollo del negocio, podemos decir que es una etapa en que ambas partes se están conociendo y en proceso de entendimiento para lograr desarrollar el negocio en un futuro cercano. Aquí el ejecutivo se encuentra trabajando duro en hacer crecer sus marcas, en el negocio del cliente, a partir de ganar participación de mercado dentro del mismo. Para que esto resulte, en una ecuación de beneficio para ambas partes, este crecimiento no debe ser en absoluto detrimento de los competidores que ya se encuentran comercializando en el cliente. Se plantea esto porque de ser así el cliente no recibirá beneficio económico y además deteriora la relación con sus proveedores que se vieran

afectados por el crecimiento de este nuevo competidor. Diferente sería la situación si el cliente tiene interés manifiesto de atacar al proveedor que es competencia, ya sea porque las relaciones no son buenas y este se encuentran imponiendo condiciones comerciales no favorables a partir de fortalezas que lo hacen dominante en el mercado. En definitiva, el objetivo del ejecutivo de ventas es hacer crecer el negocio logrando que se beneficie al cliente ya sea por expansión del negocio o por el beneficio de generar una mejora en la posición negociadora con otros proveedores.

La situación en la que el negocio es importante, pero no hay buenas relaciones es el caso típico de necesidad de ambas partes. Esta situación es por lo general consecuencia de la fortaleza de ambas marcas que hacen necesaria la relación, pese a la falta de entendimiento. En esta situación el ejecutivo tendrá la misión de administrar las diferentes visiones empresarias, tratando de detectar algunos puntos de coincidencia sobre los cuales trabajar en la mejora de la relación, pero no más que eso, ya que un cambio radical de la situación va a depender de cambios más profundos a nivel de visión en alguna de las dos partes.

Por últimos tenemos la situación de pocas relaciones y escasos niveles de transacciones comerciales. Aquí las situaciones pueden ser diferentes, ya que el motivo puede corresponder con un reciente inicio de actividades comerciales entre ambas compañías que gradualmente podrá ir evolucionando a más y mejores relaciones y negocios, si todo va bien. Pero también existe la posibilidad que la relación se encuentre estancada hace tiempo siendo en este caso responsabilidad del ejecutivo hacer un análisis del potencial del negocio, así como de las oportunidades de mejora de las relaciones. Si no hay oportunidades de negocio latentes, se deberá decidir la conveniencia o no de permanecer y en caso de hacerlo es conveniente hacerlo en buenos términos y a un costo razonable. Cuando la oportunidad de negocio existe, pero no se logra evolucionar por ausencia de entendimiento y consenso en planes de crecimiento nos encontramos ante la situación en que el ejecutivo deberá detectar si obedece a una decisión del cliente que prioriza otras cuestiones por sobre la económicas (Ejemplo: lealtad a un proveedor de muchos años) o si realmente está el ejecutivo realizando un abordaje erróneo y se debe corregir la estrategia de abordaje que permita avanzar en el negocio con beneficio. Por lo general si no

le logra salir de esta situación, de bajo nivel de negocios para ambas partes, el negocio se extinguirá indefectiblemente en el corto plazo.

La Figura 12 muestra el tablero de indicadores de un software de gestión de category managment para la categoría “Impresoras”. La idea es solo mostrar cómo se visualiza un dashboard de estas herramientas.

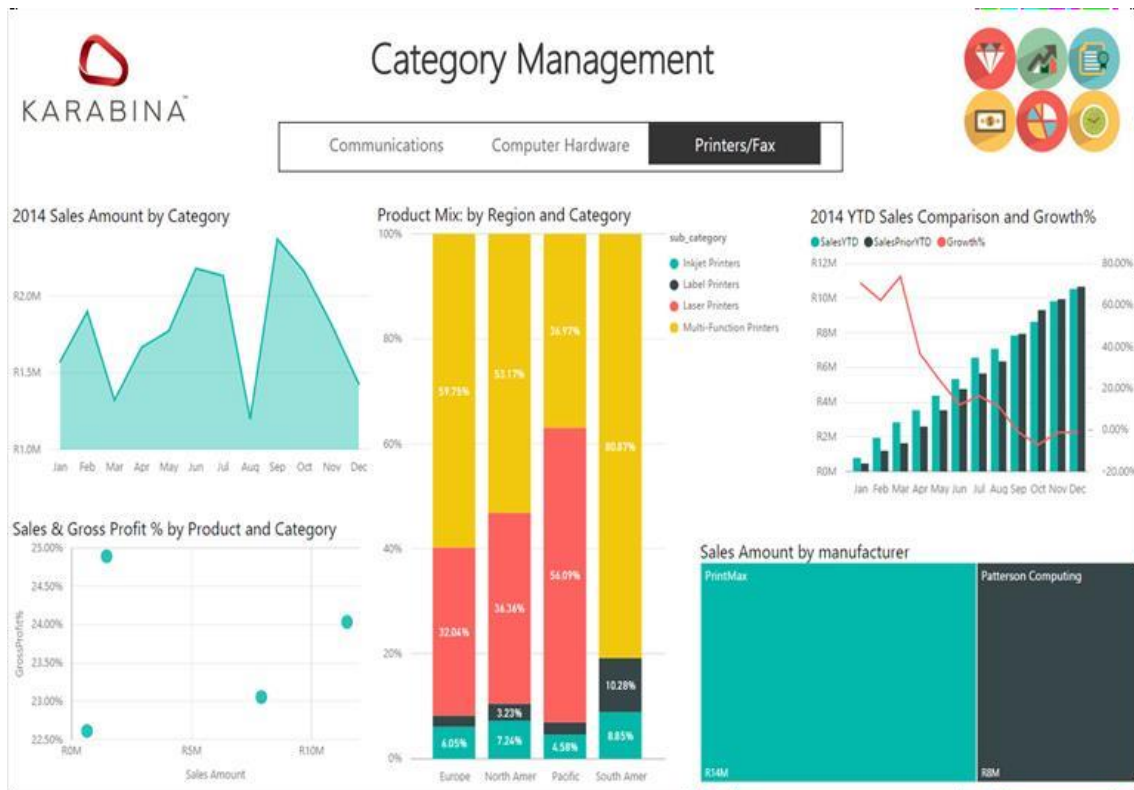


Figura 12. Dashboard de category managment para la categoría impresoras.

5.2.6 Proceso de estimación de la demanda

Es muy frecuente encontrarnos con la situación de caídas de ventas por falta de productos y que tantas veces hemos escuchado quejas de vendedores al respecto.

Hemos expresado sobre la creciente dificultad para vender y competir en la actualidad, para luego descubrir que no cumpliremos con la promesa de

ventas hecha al cliente. Al respecto y con experiencia en situaciones de esta naturaleza puedo asegurar que la solución se encuentra al alcance de todas las empresas y consiste en un proceso de estimación de la demanda a medida del negocio y necesidad de la empresa en cuestión.

Si analizamos algunos casos, de faltantes de productos, con detenimiento encontramos como causa habitual la ausencia de una precisa estimación de la demanda por parte del sector de ventas, esta situación trae consigo la consecuencia de que se proceda a planificar la producción recurriendo a métodos inexactos tales como utilizar los promedios históricos de demanda y complementarlos con estimaciones del sector de producción, todo esto debido a la ausencia de información útil y necesaria para planificar.

El resultado de la ausencia de este proceso, clave para toda organización comercial, es la pérdida de ventas por falta de productos que además se suma a los elevados stocks de productos no vendidos y producidos. Estos productos inmovilizados en stock son el resultado de las estimaciones del área de producción según supuestos realizados con escasa información, por ejemplo basados en lo que históricamente se vendió y sin conocer que esa semana el vendedor no tenía dentro de sus clientes a visitar potenciales compradores del o los productos en cuestión, dando por resultado la situación de los productos inmovilizados, que para el caso de productos con vida útil corta puede provocar la pérdida total del valor.

Este proceso puede considerarse como uno de los pilares de la gestión, pero es poco o nada tenido en cuenta por una cantidad importante de empresas. Además, es resistido por el personal de ventas bajo el repetido argumento de que ellos están para vender y no pueden perder tiempo en tareas administrativas haciendo inferencias sobre ventas futuras.

5.2.6.1 Iniciando desde el plan comercial

El proceso de estimación de la demanda se inicia cuando el gerente comercial dentro del plan comercial define los volúmenes de ventas anuales para cada producto y con apertura mensual. Este nivel de detalle es información imprescindible del plan y esta validada con las gerencias de producción, logística

y distribución y compras, así como también con la de investigación y desarrollo para el caso de los nuevos lanzamientos de productos. Una vez que todas estas áreas logran acuerdo respecto al presupuesto anual de ventas, el mismo se incluye en el plan comercial para su posterior autorización de gerencia general o directorio dependiendo la forma de organización de cada empresa.

Con esta información cada área involucrada planifica sus recursos para el año venidero y define sus presupuestos. Así el gerente de logística y distribución puede definir la política de stocks, la necesidad de transporte y presupuestar fletes. El gerente de producción saber la necesidad de horas máquina y horas hombre y con esto poder presupuestar sus recursos. A su vez, con este programa de producción, el gerente de compras puede realizar el cálculo de materias primas de insumos que va a necesitar comprar estimativamente cada mes del año y definir la política de stocks y compras de los mismos. Por último, el departamento de investigación y desarrollo debe tomar nota de las fechas de lanzamiento para poder hacer las pruebas y desarrollos correspondientes que permitan cumplir con los tiempos estipulados. Resumiendo, podemos decir que con este presupuesto anual de ventas detallado por mes y por producto se podrá realizar una proyección macro de la demanda que será la información necesaria para que cada área de las anteriormente descriptas pueda planificar sus recursos.

5.2.6.2 Ajuste mensual del presupuesto anual de ventas

Todos los meses el gerente comercial se reunirá con sus gerentes de ventas y el de marketing para realizar una estimación para el mes que está comenzando y que será presentada a las otras gerencias involucradas. Esto se realiza sujeto a que la demanda puede verse influenciada por algunos cambios en el mercado que requieran cambiar acciones tácticas. Como ejemplo podemos encontrar el caso de tener que cambiar el producto de una oferta para evitar superposición con la competencia o el caso de impulsar un determinado producto por requerimiento específico de algún cliente.

Esta información la tomará el gerente de logística y distribución como primer responsable de satisfacer esta demanda y junto a su equipo planificarán stocks necesarios y necesidades de transportes.

De la necesidad de stocks combinado con la demanda estimada el gerente de producción podrá estimar la necesidad de productos a elaborar y de esta forma crear junto a su equipo un programa mensual de producción.

Este programa de producción genera lo que se llama una explosión de insumos y materias primas necesarias para producir los productos. Con esta información el departamento de compras genera los requerimientos de compra necesarios a los diversos proveedores.

Este estimado mensual por lo general debe estar disponible en el inicio de la penúltima semana del mes previo al estimado de manera tal que existan los tiempos suficientes para disponer de los recursos necesarios.

Todo lo anterior no debería implicar cambios importantes en el presupuesto anual original, ya que de ser así seguramente no hemos realizado en forma correcta el trabajo inicial y deberíamos hacer una revisión general del proyectado anual que genere una nueva versión que reemplace a la original.

5.2.6.3 Estimación semanal de ventas

Cada vendedor debe informar semanalmente su estimado de ventas para la semana próxima entrante.

Con esta información, junto a la de los niveles de stocks para cada producto en cada centro de distribución, el sector de logística y distribución podrá generar un plan de abastecimiento que cubra la demanda manteniendo los diferentes niveles de stocks mínimos de seguridad definidos.

Por otro lado, el sector de producción, valiéndose de la información de este plan de abastecimiento semanal, podrá generar el programa semanal de producción que se acople diariamente a la demanda de despachos necesarios para reabastecer los centros distributivos. Además de esto, el área de producción también revisa que este estimado semanal este en línea con la estimación mensual provista desde el departamento de marketing, esta revisión tiene por finalidad descubrir desvíos que ameriten corregir el plan de compra de insumos y materias primas que fue disparado como consecuencia de la estimación mensual mencionada.

En algunas industrias, de productos altamente perecederos, podemos encontrar que se realiza un ciclo más corto de este proceso de proyección de la

demanda, realizando una revisión diaria de la estimación. En el otro extremo algunos sectores, como ser los de algunos servicios, no requieren más que una estimación anual de ventas con revisiones periódicas en caso de ser necesario.

Esta modalidad obedece a que estas empresas de servicios ya cuentan con una cartera de clientes estables mucho mayor a la venta mensual o diaria, esta situación hace que la demanda este prácticamente definida por la cartera de clientes más que por la venta por lo que se hacen innecesarias estas estimaciones de ventas de ciclo corto.

Recuerdo una situación muy particular, que tuve la oportunidad de gestionar y encauzar hace unos años, cuando asumí la responsabilidad de liderar un equipo de ventas de productos alimenticios perecederos. En la primera reunión de equipo recibí los comentarios y reclamos sobre la falta permanente de productos. Esto provocaba frecuentes pérdidas de ventas y quejas de clientes, que procedían a dar la baja de los productos de sus tiendas como consecuencia de malos niveles de servicios. Todo lo anterior estaba sustentando por indicadores muy claros, por un lado, teníamos aproximadamente pedidos por el 20 % de la venta mensual sin entregar y por el otro los niveles de servicio indicaban que solo se entregaban el 60 % de los pedidos en forma completa, es decir que el 40 % restante no incluían todas las presentaciones de productos pedidos originalmente, es decir se entregaban en forma parcial. El equipo de ventas sostenía que tanto las áreas de producción como la de distribución eran responsables de estos desvíos, produciendo en defecto y fallando en las entregas por falta de abastecimiento a los diferentes depósitos que está empresa poseía en el territorio nacional y desde donde se hacían las entregas a las tiendas de los clientes.

Con este relevamiento y sin emitir juicio al respecto, sabiendo que no contaba con toda la información necesaria para entender la situación me reuní con la persona del área de marketing que tenía a su cargo el desarrollo de la categoría en cuestión. Le comenté la situación, que por supuesto ya era de su conocimiento. Su respuesta fue que, según su análisis, el departamento de producción no cumplía con sus programas, sumado a que el área de distribución no llegaba a tiempo para abastecer los diferentes centros de distribución mientras que por otro lado había productos inmovilizados y con riesgo de caducidad en estos depósitos, para lo que los vendedores hacían ofertas

bajando el precio de los mismos con el objetivo de evitar la pérdida total de los productos en cuestión. Lo que me llamo la atención fue que también me comentó que estaban analizando la posibilidad de invertir en una nueva línea de producción para paliar la falta de productos. Por último, me fui a ver al gerente de distribución y al jefe a cargo de la línea de producción, ambos coincidieron en que se estaba produciendo al máximo de sus capacidades y que todo lo producido se despachaba en el día a los diferentes depósitos, pero que la demanda semanal variaba y no era coincidente con la estimación mensual de ventas, enviada por el departamento de marketing y que era utilizada como guía para planificar la producción y plan de abastecimiento. Fue en ese momento cuando consideré que la ausencia de un proceso de estimación de la demanda estaba provocando esta situación, para lo que decidimos, junto a todos los sectores involucrados, analizar los pedidos pendientes de entrega a los clientes. Lo primero que detectamos era que parte de los pedidos eran realizados repetitivamente varias veces ante el incumplimiento en la entrega de los mismos, esto generaba una sensación de ventas ficticias, por otro lado el área de abastecimiento tomaba estos pedidos repetidos y pendientes de entrega como información de necesidad de abastecimiento, enviando la mercadería al depósito en cuestión y dejando sin productos a otros depósitos próximos a abastecer en él tiempo, esta mercadería una vez que llegaba al depósito o centro de distribución tenía dos destinos, uno de ellos quedar inmovilizado en el mismo depósito ya que el cliente solo estaba dispuesto a recibir el último pedido realizado que representaba la necesidad real de compra, o en su defecto en caso de aceptar la recepción de la totalidad de los pedidos, los productos estaban destinados a generar un exceso de stock en la tienda, ambas situaciones ponían en riesgo a los productos, ya sea por manipulación, caducidad o necesidad de hacer descuentos para venderlos sobre fecha de vencimiento. De mientras un cliente del depósito que había dejado de ser abastecido por el sobredimensionamiento del envío al primer depósito estaba reiterando pedidos por incumplimientos y generando una situación idéntica a la expresada en el caso anterior.

Con un análisis minucioso de todos los pedidos, niveles de servicio de entrega y ratios de abastecimiento a los diferentes depósitos más la capacidad de producción real instalada, logramos estimar que la necesidad de capacidad

productiva era menor al 5 % de la demanda y no el 20 % de pedidos no entregados que producían un 60 % de nivel de servicio a los clientes.

Como plan de mejora a la situación decidimos, en acuerdo con todas las áreas involucradas, crear un proceso semanal de estimación de la demanda que corregía la estimación mensual provista por el departamento de marketing.

El proceso era muy simple y se basaba en la estimación semanal de cada vendedor, en forma individual y a nivel de detalle de producto. Esta información se integraba por depósito o centro de distribución, con la misma y la de los stocks por producto y depósito el área de distribución generaba un plan semanal de abastecimiento a cada depósito que a su vez consolidado generaba la necesidad a producir. Esto era tomado por el área de producción que analizaba los desvíos respecto al estimado mensual, informado por el departamento de marketing, esto último se realizaba para evitar la falta de insumos, ya que se hacía una compra mensual de los mismos.

Como resultado y luego de un tiempo de perfeccionar el proceso se lograron niveles de servicio superiores a 90 %, no hubo necesidad de invertir en ampliar la capacidad de la planta productiva y se tomó la decisión de producir externamente un artículo de baja rotación que representaba el 3 % de las ventas, como medida para cubrir falta de capacidad productiva. Solo con gestión y a bajo costo se resolvieron los niveles de servicio y evitaron riesgos de caducidad de productos, tanto en depósitos como góndolas.

Vale también mencionar que el principal obstáculo a vencer fue la resistencia de los vendedores a realizar las estimaciones de ventas, la cultura de la empresa hacía difícil de implementar este hábito, pero a medida que fueron descubriendo los beneficios de este modelo fueron adoptando la práctica habitual, así como decreciendo las quejas y hostilidad entre áreas. La Fig. 12 muestra el flujo de este proceso.

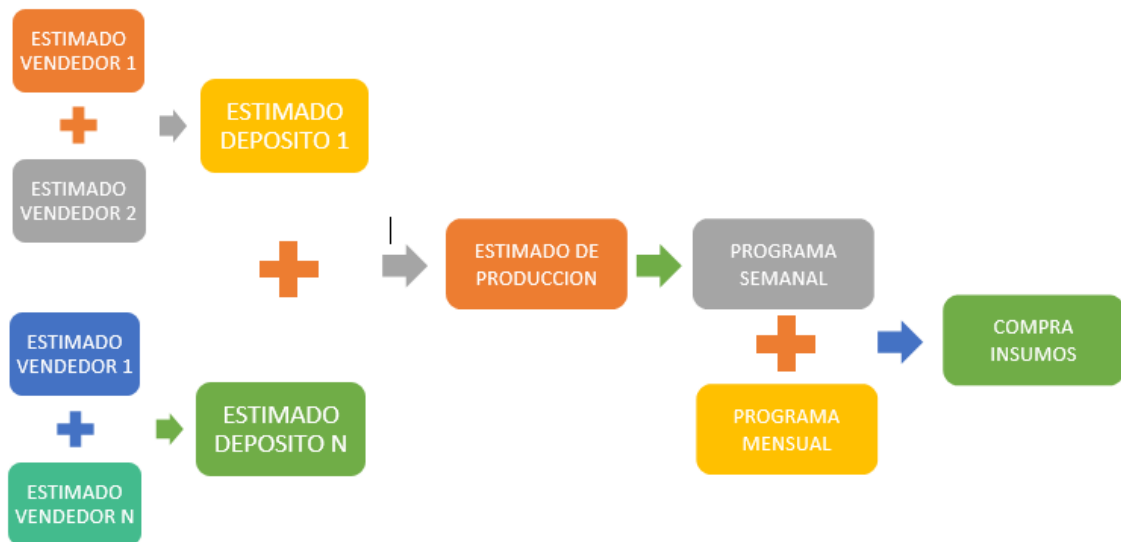


Figura 12. Ejemplo de proceso de estimación de la demanda

En la Fig. 13 vemos diferentes métodos para realizar estimaciones. En la mayoría de los casos prácticos el proceso combina más de uno de estos métodos para lograr el mejor estimado. No es objetivo de este trabajo ahondar en el desarrollo de estos métodos.

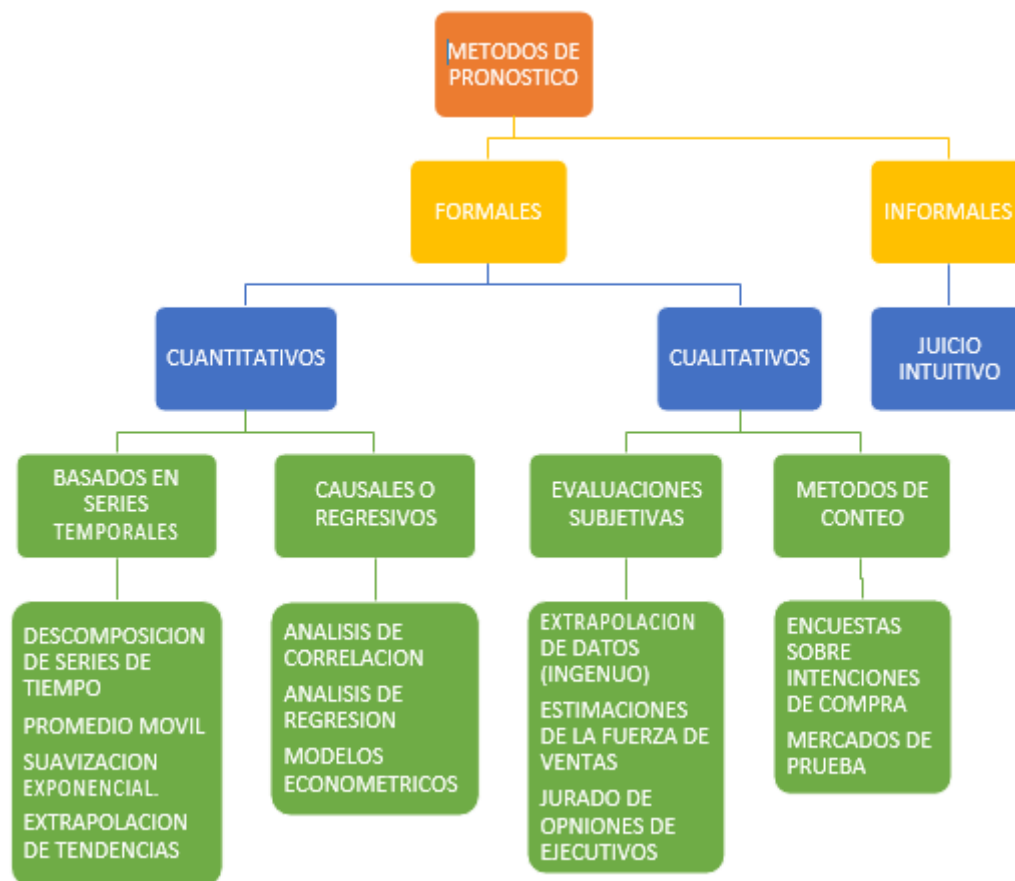


Figura 13. Métodos de pronósticos

5.2.7 Proceso de gestión de pedidos

La gestión de pedidos u órdenes de compra de los clientes es otro de los procesos internos al departamento de ventas. Vamos a plantear la necesidad de que este proceso requiera del menor esfuerzo por parte del vendedor, ya que entendemos que es de bajo valor agregado respecto a otras actividades como podrían ser el proceso de prospección o el de desarrollo del cliente.

La generación del pedido es consecuencia de la gestión del vendedor pero no necesariamente una tarea del mismo, y decimos no necesariamente porque no solo que no es necesario que sea tarea del vendedor, sino que vamos a sugerir que no se le dedique demasiado tiempo de vendedor bajo el supuesto de que si la tarea de ventas está realizada en forma efectiva los pedidos fluirán sin necesidad de que el vendedor presione sobre los clientes para conseguirlos. Esta presión sobre los pedidos es muy utilizada por las empresas que todavía

no han interpretado o adoptado la gestión por procesos y siguen delegando sus resultados de ventas a vendedores que generan voluminosas ordenes de compras los últimos días del mes. Estos vendedores en muchos casos carecen de la habilidad de interpretar al consumidor y sus hábitos y limitan su accionar a llenar los depósitos de sus clientes con los riesgos que esto trae aparejado, como ser obsolescencia, roturas, exposición crediticia, costos administrativos por cuellos de botella a fin de mes y de distribución por exceder la capacidad de la flota.

A diferencia de estos casos las empresas con buenas prácticas comerciales y organizadas por procesos han interpretado que el pedido es una consecuencia de tareas de ventas y marketing, que generan una demanda determinada que trae como consecuencia natural pedidos de los clientes para poder satisfacer a los consumidores. Es decir que como vimos en el apartado de desarrollo del cliente y veremos en el de mercadeo, el vendedor se ocupará de que sus productos sean rentables y convenientes para el cliente, generando la preferencia del consumidor dentro de la tienda del cliente, de esta forma los pedidos se harán fluidos y podremos llegar a automatizarlos con algunas herramientas disponibles.

Actualmente existen numerosas herramientas que han hecho de la gestión de pedidos una tarea confiable y que no insumen demasiado tiempo a vendedores, compradores y demás personas involucradas. Enumeramos a continuación algunas herramientas.

Órdenes de compra electrónicas: estas se generan automáticamente en el sistema informático del cliente y son enviadas también en forma automática a los proveedores. Para que esto funcione correctamente el comprador, junto al vendedor y en ocasiones, alguna persona encargada del sector de abastecimiento del cliente, se ponen de acuerdo previamente en parámetros tales como volumen de ventas estimado, stocks mínimos, pedidos mínimos y frecuencia de abastecimiento, todos relacionados a los planes comerciales resultantes de la tarea de desarrollo de cuenta. En función de esto los sistemas informáticos con sus algoritmos calculan pedidos estimados que en algunos casos se pueden configurar para que pasen por una instancia de revisión del

comprador previo envío al cliente. Esta modalidad se encuentra con el problema de la compatibilidad de los diversos sistemas operativos de clientes y proveedores, lo que se resuelve por medio de empresas que administran las interfaces y brindan el servicio de tomar los datos de los clientes y transferirlos a los proveedores en formatos acordes a cada uno.

Página Web y Apps: este es el caso en que el proveedor tiene una página de e-commerce o una aplicación para dispositivos móviles, mediante las cuales los clientes pueden ingresar sus pedidos y hacer seguimiento de los mismos. Además, podrán acceder a información sobre el estado de su cuenta corriente. Esta forma es utilizada por aquellos clientes que por ser más pequeños o no tener desarrollados sus sistemas informáticos, no pueden generar órdenes de compra electrónicas. De esta forma lo resuelven cargando sus pedidos directamente en la página web o aplicación del proveedor.

También los clientes pueden remitir sus pedidos por correo electrónico al proveedor. En esta situación el vendedor puede derivar la recepción de estos pedidos a algún asistente del área de ventas que está a cargo de la tarea de recibir y procesar estos pedidos. Si bien en esta oportunidad no se está automatizando el proceso, se logra liberar al vendedor de una tarea no productiva para los objetivos de ventas. Además, el costo de realizar la tarea con un asistente es menor al costo asociado a que sea realizada por el vendedor.

Otra opción utilizada es la de agentes de Call Center recibiendo llamadas o haciendo las mismas salientes hacia el cliente para la captura del pedido, esta actividad al no ser presencial es más eficiente, ya que se evitan los tiempos de traslados entre clientes y el costo de movilidad asociado.

Recuerdo el caso en el que trabajando para una empresa de consumo masivo y con el objetivo de lograr eficiencia en la fuerza de ventas se realizó un análisis del proceso de ventas al canal autoservicios, en el mismo se detectó que un vendedor visitaba en promedio dos veces a la semana a sus clientes de este canal, profundizando en los motivos de porque se realizaba con esta metodología, se llegó a la conclusión que estos clientes realizaban pedidos de tamaño considerable y que debido a necesidades de espacios en sus bodegas y capacidad financiera, necesitaban distribución dos veces semanales, lo que obligaba al vendedor a visitarlo con esta frecuencia. Por otro lado, se pudo

establecer que las restantes actividades de desarrollo de cuenta y mercadeo no requerían de esta frecuencia de dos veces a la semana. Ante esta situación se resolvió cambiar el modelo de atención al canal en cuestión, incorporando la figura de un agente de Call Center que realizaba una llamada semanal al cliente para obtener este segundo pedido. La eficiencia se lograba a partir de que un vendedor tenía una capacidad promedio de visita de 55 clientes en una jornada de 8 horas, mientras que un agente de Call Center en idéntico período de tiempo podía contactar a algo más de 100 clientes. La integración de información entre ambos actores agregaba potencia al proceso y permitía un óptimo resultado. Por último y como valor agregado también muchos clientes se sentían liberados de tener que aguardar la visita del vendedor en determinado horario, y podía coordinar con el Call Center momentos más convenientes.

Mi propuesta en este punto es que todas las empresas, independientemente de su tamaño y organización, deberán en algún momento detenerse a analizar el tiempo, recursos y metodología que destinan a la obtención de sus pedidos u órdenes de compras, ya que son tareas que demandan esfuerzos que atentan contra la productividad del vendedor profesional y la eficiente gestión por procesos, claro está que es una nueva batalla a dar contra la cultura de ventas tradicional, que refuerza la actividad con reconocimiento a aquel vendedor que logra el pedido de mayor tamaño.

5.2.8 Proceso de gestión de cobranzas

Aquí tenemos otro punto que ha generado, y lo sigue haciendo, discusiones sobre las responsabilidades del área de ventas en este proceso.

Desde nuestro enfoque de procesos claros y precisos, la concreción de la cobranza de lo vendido es responsabilidad absoluta del sector de ventas. La tan repetida frase de que la venta se cierra con la cobranza, del bien o servicio vendido, según la perspectiva de este trabajo es correcta.

La confusión y discusiones se generan en las tareas relacionadas con las cobranzas y es donde una cantidad importante de organizaciones pierden el foco y no hacen un uso eficiente de los recursos.

Para ser más específicos respecto a lo que nos referimos, podemos citar tareas como por ejemplo la de coleccionar los pagos, ya sean en cheques, efectivo u órdenes de pago donde se detallan depósitos o transferencias bancarias. Esta tarea no es del área de ventas, sino de sectores de administración e inclusive es conveniente que se encuentre tercerizada en empresas que se especializan en estos trámites. La realidad es que es muy habitual encontrar vendedores, perdiendo parte de su valioso tiempo, esperando les realicen pagos sus clientes para luego tener que realizar recibos y rendiciones de estos pagos al departamento de cuentas a cobrar. A esta tarea la debemos eliminar de la agenda del personal de ventas, es una tarea no productiva para este sector, con nulo valor agregado.

¿Cuál es la responsabilidad que tiene el sector comercial sobre el proceso de cobranzas entonces? Ya dijimos que ni los vendedores ni nadie con tareas específicas de ventas deberían realizar la tarea de recolectar pagos de las facturas pendientes de sus clientes. Lo que podemos decir al respecto es que la gestión de cobranzas comienza cuando el vendedor acuerda con el cliente las condiciones de pago, detallando plazos y medios de pago. Una vez definidas estas condiciones el vendedor lo informa al departamento de cuentas a cobrar de la empresa. A partir de este momento ha finalizado la gestión del área de ventas a menos que no se cumplan las condiciones pactadas. Para el caso de empresas con procesos manuales el sector de cuentas a cobrar recibe la información de las condiciones acordadas directamente del vendedor y agenda el vencimiento de las facturas, aquellas empresas que cuentan con sistemas más desarrollados, la factura se emite con detalle de las condiciones informadas por el vendedor y se agenda su vencimiento automáticamente en el sistema de gestión de cuentas corrientes que tenga la empresa.

Hasta aquí podemos decir que la gestión del área comercial ha finalizado, respecto a cobranzas, siempre y cuando el cliente cumpla con su obligación en tiempo y forma. De no ser así, al momento de encontrarse superada la fecha de pago sin que el mismo se haya hecho efectivo o la factura haya sido pagada parcialmente y con diferencias, el sector de cuentas a cobrar informará al vendedor con precisión sobre lo adeudado, para que este realice la gestión con el cliente respecto al cumplimiento del compromiso asumido. Por la general en

esta situación el sector de cuantas a cobrar fija plazos perentorios para que el área de ventas pueda gestionar la regularización de la deuda, pasados estos plazos se procede a la suspensión de la cuenta de no mediar solución. Este proceso, que se explica tan simple en estas líneas, es uno de los más traumáticos en todas las empresas sin distinción de escala de las mismas. Vemos entonces claramente como el departamento comercial es absolutamente responsable de las cobranzas, así como la simpleza del proceso correspondiente. Ahora nos preguntamos porque el tema es tan complejo y genera tanta tensión en las relaciones entre vendedor y el departamento de cuentas a cobrar, incluyendo en algunos casos discusiones con el propio cliente. La respuesta como siempre es la falta de procesos rigurosos.

A continuación, algunos casos que ayudaran a ejemplificar la situación de carencia de procesos.

Caso 1: el cliente pago la factura con diferencia debido a que los precios de la orden de compra del cliente no coinciden con los de la factura. Este caso puede ocurrir por omisión del vendedor, demora en la confección de notas de créditos o errónea aplicación de las mismas. Cuando sucede esta situación muchas veces termina en un reclamo directo al cliente sin revisión de los procesos internos fallidos. Es más fácil reclamar al cliente que analizar y conciliar cuentas. Consecuencia de este proceder es generar malestar innecesario al cliente mostrando las debilidades internas de nuestros procesos. Caso 2: el pago no se realiza en la fecha de vencimiento de la factura, este igual al anterior es de lo más habituales y la principal causa es que el cliente cuenta los días de plazo para pagar a partir de la recepción del pedido y la empresa lo hace a partir del despacho del mismo, si la demora en entregar el pedido es mayor a 24 horas, todas las facturas estarán vencidas desde la óptica de la empresa y sin vencimiento para el cliente, nuevamente se reclamarán deudas en forma innecesaria, ya que no se contaba con la información de que el pedido se había entregado con demora.

Podemos enumerar más situaciones referidas a falta de procesos, pero solo estas, que parecen tan sencillas, son muy frecuentes y ejemplifican el impacto negativo que tiene en clientes, sin olvidar la tensión y discusiones entre

vendedor, el responsable administrativo de la cuenta y el encargado de distribución que rara vez conoce el impacto de la demora en entregar un pedido.

Es también muy importante, para el proceso de cobranzas, contar con la herramienta de CRM en la que queden registradas todas las gestiones realizadas con el cliente por todos los involucrados en la gestión. Esta herramienta es todavía más crítica en las empresas de servicios masivos como ser telefonía, coberturas médicas, etc., donde es tan grande la cantidad de clientes que es crítico tener el historial de todas las gestiones disponible para todos los interlocutores. Esto garantiza la coherencia del dialogo con el cliente, y evita redundancia en el proceso.

La recomendación en este punto es integrar información, definir roles y responsabilidades claramente y determinar un proceso con puntos de control y tareas orientadas a realizar efectivamente las cobranzas enfocados en la mejor experiencia para el cliente. En la Fig. 14 vemos el proceso de cobranzas.



Figura 14. Proceso de cobranzas

5.2.9 Proceso de mercadeo

Abordamos a continuación otro proceso que genera conflictos y discusiones en las empresas.

Como ya hemos definido en forma muy clara, el sector de ventas es responsable de la relación con clientes y el sector de Marketing del vínculo con consumidores, estando ambos liderados por la Gerencia Comercial.

También vimos como clasificábamos las acciones de marketing en ATL (above the line) y BTL (below the line), nos ocuparemos en esta oportunidad de BTL, ya que la gestión de ATL es de responsabilidad exclusiva del sector de marketing.

Para el caso de BTL los planes son realizados por el personal de marketing, aunque también es frecuente que la gente de ventas participe brindando información directa de situaciones de mercado, como ser el accionar de la competencia, situaciones particulares con algún cliente, o canal, etc. En la ejecución de estos planes es donde se plantea la necesidad de trabajo conjunto a partir de procesos bien definidos. Nos encontramos ante esta situación porque las acciones de BTL son de contacto directo con el consumidor y en la mayoría de los casos el lugar de abordaje es el punto de ventas de los clientes, aquí surge la necesidad de articular la acción en estrecha colaboración entre los departamentos de ventas y los de Marketing con el objetivo de que el impacto en el consumidor sea el esperado.

Algunas empresas resuelven esto creando los departamentos de Trade Marketing, que consiste en un equipo de personas con actividades específicas de mercadeo dentro del punto de ventas. Este departamento en la mayoría de los casos reporta al gerente de Marketing, pero también lo podemos encontrar dependiendo de la gerencia de ventas o directamente de la gerencia comercial cuando la actividad es clave para la empresa y su tamaño e importancia lo ameriten.

Ciertas empresas de consumo masivo hacen de la activación del punto de ventas un pilar fundamental de su éxito, esto hace que el departamento de Trade Marketing sea pieza clave en el proceso comercial de la compañía.

Si nos introducimos en las tareas específicas de Trade Marketing vemos,

que, en caso de existir una fuerza dedicada a esta actividad, conviviendo con el personal de ventas, es crucial definir que tareas va a realizar cada departamento y cuáles sus indicadores claves por los que serán medidas. ¿Ahora cuál es el criterio para definir si la tarea la realiza ventas o Trade Marketing? Al respecto podemos decir que va a depender de la frecuencia y del nivel de dificultad de la tarea. Para ejemplificar tomemos el caso de una empresa de consumo masivo que comercializa en supermercados y también en el mercado tradicional (almacenes, kioscos). Esta empresa tiene definidas sus actividades de ventas y mercadeo en forma específica. Veamos, por ejemplo, en el mercado tradicional requiere colocar un display que detalla el producto y el precio del mismo, este display se coloca sobre el mostrador del cliente. Para que el mismo producto sea comercializado en el canal de ventas de supermercados, se requiere armar una gran exhibición con productos en el pasillo central y colocar sobre la misma un cartel luminoso con la marca. Además, en ambos canales de venta se requiere ordenar, rotar y limpiar los productos en los sectores en los que se los exhibe habitualmente. Continuando con el ejemplo, estos espacios de exhibición son una góndola de cinco metros de largo en el supermercado y un estante de treinta centímetros en el almacén. La decisión que ha tomado esta empresa es que el vendedor de mercado tradicional realiza todas las actividades requeridas en el punto de ventas, ya sean las de ventas, como las de mercadeo y para el caso del canal supermercados ha creado una fuerza específica de trade marketing que se ocupa de todas las actividades de mercadeo orientadas a la interacción de productos y marcas con el consumidor dentro de las tiendas. A las personas que trabajan en el sector de Trade Marketing se los suele denominar Merchandisers.

Podemos resumir en el siguiente cuadro (Fig. 15) el modelo de ventas que definió la empresa para atender a cada canal, en el mismo se detallan las actividades y el recurso que tendrá la misión de realizarlas.

TAREA/CANAL	DESARROLLO DE CUENTA	TOMA DE PEDIDO	MERCADEO
KIOSCOS Y ALMACENES	VENDEDOR	VENDEDOR	VENDEDOR
BARES Y RESTAURANTES	VENDEDOR	CALL CENTER	VENDEDOR
SUPERMERCADOS	VENDEDOR	MERCHANDISER	MERCHANDISER

Fig. 15 Modelo de ventas

Una vez definido este modelo de tareas y responsabilidades es de suma importancia definir los procesos de agregado de valor. Es común encontrar estándares de mercadeo por tipo de cliente, esto permite homogeneizar la presentación de la marca y sus productos ante los consumidores en todas las ocasiones de compra. Los niveles de estandarización serán mayores cuanto más pequeños sean los clientes y mayor cantidad de los mismos tengamos.

Para el caso que analizamos previamente el canal tradicional de muchos clientes medianos y pequeños cuenta con estándares de mercadeo fijos y el canal supermercados cuenta con lineamientos de mercadeo que se adaptan a las diferentes disposiciones de cada tienda.

Vemos en la Fig. 16 una imagen de lo que se denomina “successpicture” (foto del éxito) para el estándar de mercadeo de galletas en un espacio de góndola en un autoservicio. En la misma se grafica el orden en que se deben ubicar las diferentes marcas y presentación de acuerdo al estándar definido por el departamento de marketing.



Figura 16. Foto del éxito “Successpicture”

La propuesta para el proceso de mercadeo es la de definir como nos presentaremos ante los consumidores de nuestros productos, y esto no implica costosos estudios de marketing ni especialistas contratados a tales efectos, recuerdo cuando trabajaba hace muchos años en una empresa nacional líder en el negocio de cafés, en la que en sus comienzos la “successpicture” consistía en un pequeño cartel de chapa, con el logomarca, que cada vendedor clavaba en el borde de los mostradores de sus clientes, esta simple tarea estandarizada, en épocas donde el marketing era una disciplina poco conocida, garantizaba comunicar a los consumidores que en el comercio se comercializaban los productos de la marca en cuestión.

Contada la anécdota, la sugerencia es definir la “successpicture”, capacitar al personal encargado de ejecutarla y definir claramente las responsabilidades entre ventas y marketing.

El mercadeo no debe quedar sujeto a la creatividad de cada vendedor o merchandiser, es un estándar definido por la empresa dentro de un proceso.

5.2.10 Proceso de gestión de relaciones con los clientes

Este proceso consiste en gestionar información detallada sobre clientes y consumidores en forma individual, registrando cuando y en cuales circunstancias estos clientes y consumidores toman contacto con la empresa a través de sus marcas, productos y personal que interactúa con los mismos, ya sea por actividades de ventas, marketing, distribución, servicio, etc.

El objetivo de este proceso es maximizar el valor en el ciclo de vida de los clientes, para esto las empresas deben aplicar iniciativas de marketing como por ejemplo programas de lealtad y reactivación de clientes.

Esto no se realiza en forma masiva para todos los clientes por igual, sino que se realiza en forma personalizada, podemos describirlo como un proceso de cuatro fases:

- I. Selección del público objetivo: la idea es no perseguir a todos los consumidores, sino definir cuáles son los que nos interesa profundizar nuestro relacionamiento y crear, mantener y cultivar una base de datos de estos clientes con información proveniente de todos los canales y puntos de contacto.
- II. Segmentar a los consumidores según sus necesidades y el valor que suponen para la empresa. La inversión de esfuerzos debe ser mayor para clientes más valiosos. Se debe conocer muy bien los costos por cliente y realizar una estimación de su valor de vida. Con esta información podemos calcular el valor actual neto de todos los beneficios futuros provenientes de compras y niveles de ingresos menos el costo de atenderlos.
- III. Interactuar con los clientes elegidos de manera individual para conocer mejor sus necesidades y establecer relaciones más sólidas con ellos. Es conveniente formular propuestas personalizadas y comunicarlas en forma individual, evitar la sensación de masividad.
- IV. Personalizar productos, servicios y mensajes para cada cliente es clave en este proceso. Para esto es necesario facilitar la interacción entre el cliente y la empresa utilizando el centro de atención al cliente, página web, redes sociales, chatbots, y todas las nuevas tecnologías existentes

que hacen fluido este intercambio.

Podemos detallar estrategias que aumentan el valor de la base de clientes como las siguientes:

- Reducir el índice de abandono de los clientes aumentando la duración de la relación con los mismos. Brindar un producto o servicio satisfactorio, así como relacionarse comprensivamente, empatizando con los clientes, aumenta las probabilidades que los clientes no quieran abandonar su condición con la compañía y permanecer más tiempo.
- Convertir a los clientes menos rentables en clientes rentables o darlos de baja. Para evitar la necesidad directa de dar de baja a estos clientes, se debe intentar que compren más o en mayor cantidad, que renuncien a determinadas características o servicios, o que paguen precios más elevados.
- Concentrar esfuerzos en los clientes más valiosos. A los clientes más valiosos se les puede dar un trato especial. Los detalles como felicitaciones de cumpleaños, pequeños regalos o invitaciones a eventos deportivos o artísticos a menudo significan mucho para el cliente. Comunicarse con estos clientes para compartir historias (storytelling) de la marca es una nueva práctica implementada por algunas empresas y que está resultando a la hora de lograr mayor adhesión de los mismos.

Las empresas que aspiran a aumentar sus utilidades y sus ventas tienen que invertir mucho tiempo y recursos buscando nuevos clientes. Para lograr esto la empresa invierte en campañas publicitarias y fuerza de ventas.

Sin embargo, no basta con traer nuevos clientes, la empresa debe mantenerlos y aumentar el número de transacciones por cliente. Demasiadas empresas tienen un alto índice de abandono de clientes. Tradicionalmente se ha hecho hincapié en conseguir ventas en lugar de establecer relaciones, y en la preventa y la venta en lugar de en la post venta.

Fundamentalmente, existen dos formas de fortalecer la lealtad de los clientes. Una es construyendo barreras de cambio elevadas. Cuando para cambiar a otro proveedor los clientes deben incurrir en altos costos de capital o pérdidas de beneficios o descuentos por antigüedad o fidelidad, son más reticentes al cambio. Sin embargo, la mejor opción es ofrecer una gran satisfacción a los clientes. Esto dificulta que cualquier otro competidor pueda

captar clientes por precios bajos o cualquier otro factor.

Es importante que las empresas cuenten con un sistema de quejas y reclamos que esté disponible para sus clientes. Los clientes deben sentir de inmediato que la empresa se preocupa por ellos. Las siguientes medidas pueden contribuir a recuperar la fidelidad del cliente:

- Abrir una línea gratuita de atención al cliente las 24 horas, siete días a la semana para recibir y responder a las quejas de los clientes.
- Responder a los clientes que presentan quejas lo antes posible. Cuanto más se demore la empresa en actuar, mayor será la insatisfacción del cliente y mayores las posibilidades de un comentario negativo.
- Asumir la responsabilidad de la decepción del cliente y no culparlo de la situación.
- Contratar personas empáticas para el departamento de atención al cliente.
- Resolver la queja rápidamente. Algunos clientes no buscan una compensación, sino más bien alguna señal de que la empresa se preocupa por ellos.

¿Cómo obtener lealtad de los clientes? ¿Cuánto debería invertir la empresa en acciones de fidelización a sus clientes de modo que los costos no superen las ganancias? Al respecto debemos distinguir tres niveles a la hora de invertir en la creación de relaciones con los clientes

- I. Marketing básico: El vendedor únicamente vende el producto
- II. Marketing reactivo: El vendedor vende el producto y anima al cliente a que le llame si tiene alguna pregunta, comentario o reclamo.
- III. Marketing responsable: El vendedor llama al cliente para comprobar si el producto se ajusta a sus expectativas. El vendedor también pide al cliente sugerencias para mejorar productos y servicios e información sobre cualquier problema.

Todas estas tareas anteriormente descritas se encuentran planificadas y registradas como parte de los procesos de post venta. Las mismas se realizan acorde al perfil de cada una de las personas que se tienen como contactos y sobre las cuales queremos impactar positivamente con estas actividades de relacionamiento en pos de mantener y mejorar su vínculo con las marcas y productos de la empresa.

Como prácticas conocidas podemos citar la agenda en la que podremos ver detalles como por ejemplo día del padre y el listado de todos los destinatarios del obsequio por esta fecha o el día que invitamos a clientes a un concierto auspiciado por nuestra empresa. Esta agenda es nutrida por el vendedor o ejecutivo de cuentas y administrada por el departamento de marketing o relaciones institucionales según tenga la responsabilidad en las diferentes empresas.

Estas prácticas, estrategias y tecnologías que utilizan las empresas para gestionar y analizar las interacciones con sus clientes en todo el ciclo de vida y con el objetivo de mejorar las relaciones comerciales se las denomina “Gestión de relaciones con los clientes” o más comúnmente “CRM” por las siglas en inglés de Customer Relationship Managment.

5.2.11 Proceso de información de mercado

Existen las empresas enfocadas en el cliente y las enfocadas en la competencia, si bien esto marca diferencias claras de estrategias, en ambos casos debemos conocer que están haciendo nuestros competidores. Veamos entonces.

5.2.11.1 Empresas enfocadas en la competencia

Una empresa enfocada en la competencia hace un seguimiento minucioso y detallado de sus competidores y del impacto que tendrán las acciones de estos sobre sus ventas, es decir sigue la política de precios, lanzamientos de productos, estrategias de distribución, acciones promocionales, etc. Luego de acuerdo a esto analiza como se ve amenazada y toma acciones reactivas.

Esta forma de operar presenta ventajas y desventajas. El lado positivo es que la empresa desarrolla habilidades para la lucha, forma a especialistas hábiles para detectar debilidades propias y de la competencia. Lo negativo es que este modelo reactivo se basa en determinar los movimientos en base al accionar de los competidores. En consecuencia, no persigue sus propios objetivos, puesto que en gran medida depende de lo que hagan sus competidores

5.2.11.2 Empresas enfocadas en el cliente

Cuando una empresa enfocada en el cliente define sus estrategias, lo hace en torno a sus clientes. Estas empresas hacen seguimiento de variables como ser el crecimiento del mercado total y que segmentos del mismo tienen mayores crecimientos, cómo funcionan las promociones para captar clientes, que tiempo permanecen con la empresa los clientes que compran promociones, que atributos de los productos o servicios valoran los clientes, etc. Con toda esta información la empresa enfocada en el cliente identifica oportunidades que se puedan transformar en ventajas competitivas de largo plazo. Pero como esta empresa no se encuentra sola en el mercado, además debe conocer cómo se mueven los competidores en relación a estas variables, es por esto que necesita tener información clara y detallada de la competencia.

Conocer la actividad que realizan los competidores es clave para conocer a que nos enfrentamos diariamente y así poder ir realizando ajustes a las tácticas y estrategias comerciales para mantenernos competitivos ante el accionar de los diferentes jugadores que operan en el mercado.

Conocidos estos dos diferentes enfoques que pueden tener las empresas, nos permite saber que probablemente las enfocadas en la competencia tendrán mayor avidez por generar información de sus competidores y del mercado en general para poder actuar.

La sugerencia es que independientemente de esto debe existir información estructurada y generada con la frecuencia pertinente para todo equipo de ventas de alto rendimiento y gestionado por procesos.

Veamos entonces cuáles son estos procesos de generación de información y a que otros procesos comerciales proveen, lo haremos desde la información más amplia de mercado a los más minuciosos y enfocados. Estudios cuantitativos de mercado

5.2.11.3 Estudios cuantitativos de mercado

Son encuestas representativas del mercado en cuestión, realizadas por empresas especializadas en esto. Estas encuestas pueden ser telefónicas, presenciales o por algún medio digital.

Existen empresas como por ejemplo Nielsen y CCR que son gigantes mundiales de la investigación de mercados, estas tienen seguimientos sistemáticos de muchas categorías de bienes y servicios que luego utilizan para vender estudios a sus empresas clientes con la frecuencia y detalle que estas requieran o estén en condiciones de pagar.

Por otro lado, están las compañías que contratan estudios exclusivos a medida, ya que el sector en el que se desempeñan no se encuentra dentro de los mercados encuestados por estos especialistas dedicados, en estos casos y dado el costo de estos estudios específicos la frecuencia de generación de información es anual habitualmente.

Estos informes proveen información que es útil para la realización del plan comercial en primer lugar y también en algunos casos para la planificación táctica mensual. Estos estudios pueden ser realizados a nivel de clientes para aquellas empresas que llegan a sus consumidores vía una red de clientes como puede ser una empresa de consumo masivo, o encuestando consumidores como por ejemplo una empresa que provee servicios sin intermediarios.

La información más habitual que proveen estos estudios es: Market share: Participación de mercado de todos los competidores

Penetración de mercado: Es la proporción de clientes o consumidores de la población estudiada que compran en la categoría de producto o servicio que estamos analizando.

Awareness: Es el conocimiento, percepción o recuerdo de una marca, medido en porcentaje de la población encuestada que conoce o recuerda la misma.

Brand equity: Es el valor percibido de la marca por parte del consumidor y mide diferentes aspectos como ser diferenciación, relevancia, estima, notoriedad, calidad percibida, satisfacción del usuario.

El proceso de generación de estos informes es responsabilidad del área de marketing y es información imprescindible para la realización del plan comercial, a cargo de la gerencia comercial, que proveerá planes y acciones de ventas.

Cuando estos informes llegan en forma mensual o bimestral, permiten medir en forma más corta y precisa el resultado de los planes implementados y de esta forma profundizar o corregir, así como diseñar algunas acciones tácticas

que puedan responder a variables no contempladas inicialmente como por ejemplo un nuevo producto lanzado por un competidor.

En la Fig. 17 vemos como se visualiza un informe mensual de market share en el mercado de productos lácteos en la ciudad de Córdoba.

	Volumen en Miles de litros				Precio Promedio			
YOGURES NO BEBIBLES	362	367	364	360	\$ 20,7	\$ 21,7	\$ 23,6	
CCR Audit SAREMOS DE MERCADOS	Volume Share (%)				Precio Promedio (\$/litro)			
	ABR	MAY	JUN	JUL	ABR	MAY	JUN	JUL
Competidor A	1,5	1,2	1,6	1,6	14,8	16,4	15,4	16,7
Competidor B	61,5	54,7	56,4	55,3	21,3	22,1	22,6	24,6
Competidor C	31,3	38,5	35,7	37,7	20,0	20,2	21,1	22,8
Competidor D	1,0	1,1	1,6	1,4	16,7	18,6	17,4	19,3
Competidor E	0,5	0,5	0,5	0,4	19,8	20,4	20,0	22,0
Marcas De Distribuidor	0,1	0,1	0,1	0,1	14,8	13,5	13,0	11,2

Figura 17. Informe de market share y precios

5.2.11.4 Información de mercado de generación interna

La información es generada por la fuerza de ventas propia de la empresa o la de sus comercializadoras o distribuidores y tienen que ver con un seguimiento más cercano de los movimientos de los competidores. Podemos citar por ejemplo el seguimiento de los precios de ventas de los principales productos del sector y las ofertas y promociones vigentes en el mercado como lo más habitual que se releva.

Esto también es un proceso de responsabilidad del sector de ventas y debe estar organizado desde la recolección de los datos hasta la generación de los informes respectivos.

Por ejemplo, para el caso de la empresa del sector de consumo masivo, el vendedor hará una captura de datos de precios de una determinada cantidad

de productos que se definen como objetivo de seguimiento. En su visita diaria a sus clientes los vendedores realizan la captura de los datos, que por lo general es una muestra representativa, es decir sobre una parte de los clientes. Esta captura actualmente se hace por medios digitales como ser un Smartphone con un formulario, que podría ser una app específica para las empresas más grandes o alguno de los softwares gratuitos (google forms) y al alcance de

aquellos que no puedan erogar el gasto. Luego esta información es tabulada y analizada, por ejemplo, definiendo los precios promedios, el precio modal, etc. Estos informes deberán ser de fácil acceso para gerentes, supervisores y vendedores, ya que serán muy útiles para el proceso de planificación mensual, semanal o diario de sus acciones teniendo como guía el comportamiento de los diferentes jugadores en el mercado en cuestión.

Es común caer en el error de tomar decisiones en base a opiniones o percepciones de lo que está ocurriendo en el mercado, en ciertas ocasiones el personal de ventas atribuye su performance a ciertas cuestiones observadas en el mercado, y es muy bueno y sano para estos equipos desarrollar la habilidad de estar atento a todo los movimientos de los competidores, pero no podremos tomar decisiones correctas si esta información no es representativa estadísticamente, por lo que a estas percepciones las confirmaremos con un proceso de seguimiento sistemático, basado en datos que luego serán organizados y analizados para decidir.

2.2.12 Proceso de gestión del equipo

Es la idea de este apartado aportar sugerencias sobre procesos para diseñar el equipo de ventas y también relacionados a lograr que este equipo logre un desempeño acorde a lo esperado.

5.2.12.1 Definir la dotación

En primer lugar, debemos definir la cantidad de recursos, es decir cuántos vendedores, supervisores, jefes y/o gerentes serán necesarios contratar. Este número será función de diferentes factores como pueden ser una estrategia de venta directa versus a través de distribuidores o comercializadoras, o una combinación de ambas. Es claro que una empresa que tenga como estrategia vender exclusivamente por terceros, solo tendrá una estructura de supervisores y gerentes y quienes sean intensivas en venta directa deberán contratar equipos de vendedores, con sus supervisores o coordinadores a cargo en las proporciones que la dificultad del sector determine. Ya sea por complejidad de la venta, distancias geográficas, canales, etc. Es habitual encontrar equipos de 5 a

15 vendedores a cargo de un responsable de equipo.

Definido esto, es importante articular el proceso de búsqueda y selección de estos recursos junto al departamento de desarrollo o recursos humanos, dependiendo como se la denomine. El responsable de este proceso es el área de ventas con soporte del sector de desarrollo humano, es decir ventas define el perfil de los diferentes roles, y selecciona las candidatos con las herramientas provistas por el área de desarrollo humano, que se ocupará de realizar las publicaciones, contratar consultoras de búsquedas, coordinará entrevistas y proveerá los diferentes test y exámenes complementarios, pero el proceso deberá ser liderado por el gerente de ventas y los candidatos entrevistados por sus jefes directos y el gerente de ventas correspondiente. Esta es la sugerencia a partir de la experiencia de haber conducido diferentes equipos de ventas y aprendido de errores y aciertos.

5.2.12.2 Roles

Cuando hablamos de este aspecto estamos apuntando a una tarea que cada jefe tiene a su cargo y debe cumplimentar. Este proceso consiste en tener una entrevista individual con cada colaborador en el que el jefe directo deberá explicar en forma clara y detallada los que se espera en términos de tareas y responsabilidades por parte del colaborador, a esto lo llamamos claridad de rol.

Hasta aquí una tarea de comunicación entre ambas partes, luego de esto, el colaborador deberá asumir el cumplimiento del rol, siendo esto una cuestión exclusivamente actitudinal y no afectada por ningún factor externo, es querer o no querer y es determinante para el cumplimiento de la función.

Por último, quedan las habilidades y conocimientos para poder desempeñar el rol, es decir está claro, quiero hacerlo, pero debo tener el conocimiento específico y aquí entramos en otro proceso que es el de desarrollo del colaborador, pero lo veremos a continuación.

Resumiendo, podemos distinguir dentro de este proceso, que es responsabilidad de ser liderado por el jefe directo, los siguientes aspectos necesarios para el logro del desempeño esperado:

- Claridad en el rol.
- Asunción del mismo.

- Habilidades para desempeñarlo.

5.2.12.3 Remuneración e incentivos

Este es otro aspecto importante a diseñar y administrar, ya que es un factor necesario y básico para evitar problemas de clima y desmotivación en los equipos.

Desde mi punto de vista todos los integrantes del equipo de ventas deben componer su remuneración por partes fijas y partes variables, siendo mayor la incidencia de lo variable cuanto más directas son las posibilidades de lograr el resultado por parte del colaborador, es decir que un vendedor deberá tener más proporción de incentivo variable por ventas que un supervisor y este más que un jefe o gerente.

Además, los períodos de cálculo de estos incentivos también difieren con el mismo criterio, donde habitualmente encontramos que un vendedor tiene un incentivo de corte mensual, un supervisor puede tener una porción del mismo en forma mensual, más un bono adicional trimestral y el gerente podría tener directamente un bono trimestral o semestral, todos en relación al mismo objetivo de ventas.

Quiero también aportar que desde mi punto de vista los modelos de comisiones por ventas son nocivos y no los recomiendo bajo ningún punto de vista a menos que la empresa venda un único producto, en un único canal de ventas como sería una comercializadora de commodities. Planteo esto porque es importante que los incentivos variables estén alineados con promover el logro de los objetivos definidos en el plan comercial, los cuales tienen un alineamiento con la estrategia de la empresa. Por esto deberemos diseñar incentivos inteligentes, que contemplen premiar el cumplimiento de objetivos específicos como ser la venta de determinado producto o marca, en determinado canal, etc.

Lo que se hace habitualmente es definir objetivos de ventas por cumplimiento de cantidades y precios sujetos a un mix previamente establecido. Por ejemplo, un vendedor de productos lácteos, para un mes determinado, deberá vender ciertas cantidades de yogurt, leche fluida y quesos, a sus

respectivos precios y cada uno de estos objetivos en forma individual tendrá una escala de incentivos, sujeto a los diferentes niveles de cumplimiento del objetivo sumado.

Algunas empresas también remuneran por objetivos que no son resultados de ventas como pueden ser cumplimiento de las pautas de mercadeo, calidad de los productos en los puntos de venta, o calificación de un cliente al vendedor como podría suceder en la venta de un servicio. Estos objetivos secundarios están más en relación al desempeño del vendedor con sus tareas y no al resultado de ventas en el que entran en juego otros factores externos.

Lo importante es que estas actividades que vamos a remunerar tengan relación directa con el resultado de ventas. Es muy importante lograr implementar estos procesos, ya que colaboran con el clima del equipo, ya que aquellos colaboradores que se esfuerzan en ejecutar su rol con excelencia se verán premiados en parte por este logro, y sin dudas si estos incentivos son bien diseñados, los resultados de ventas serán satisfactorios en la mayoría de los casos, redondeando una remuneración satisfactoria tanto para el vendedor como para la organización.

Los jefes directos deben conocer a la perfección como se mueven están palancas y trabajar en cercanía de los vendedores para direccionarlos en el logro de sus objetivos. Esta es la responsabilidad de la gente de ventas en este proceso.

Donde no debe intervenir el área de ventas, bajo ningún punto de vista, es en el cálculo y control de estos incentivos, esta tarea debe ser delegada al área de administración o control de gestión, y la importancia radica en dar transparencia y reglas claras al proceso. El área de ventas al ser parte interesada en todos sus roles, sumado a que se trata de la remuneración de cada integrante, bajo ningún aspecto deberá caer en la tentación de administrarlo.

5.2.12.4 Desarrollo del equipo

He aquí una de las más ardua de las tareas, difícil de asumir por los responsables de la misma, o quizás discutida desde quienes la deben ejecutar, y de nuevo el único responsable de desarrollar a un colaborador es el jefe directo. Es cierto también que para esto se vale, en muchas ocasiones, del apoyo del

departamento de desarrollo humano que le provee planes de capacitación a medida y colabora con el seguimiento y evaluación de los mismo, pero es el mismo jefe, el que, de acuerdo al proceso definido y homogeneizado, realiza una serie de tareas para llevar a sus equipos al nivel de desempeño esperado. Para esto entrena a sus vendedores en el campo a partir del acompañamiento, observación y dando ejemplos, como también capacitando o facilitando planes de capacitación. Además, deberá tener reuniones formales con sus colaboradores para revisar avances, corregir desvíos y crear planes de acción para la evolución.

El tiempo a invertir, mucho inicialmente para el caso de aquellos colaboradores poco desarrollados, es una gran inversión a futuro, ya que equipos desarrollados proveen estándares de productividad adecuados y sobre todo estables a lo largo del tiempo. El error de caer en vender presionando sobre los equipos, exigiendo ventas, solo nos traerá resultados no sostenibles, mal clima laboral y por consiguiente alta rotación en los equipos. El desafío es desarrollar a nuestros colaboradores está a nuestro alcance.

5.2.12.5 Seguimiento de desempeño

Este proceso que encontramos presente en muchas empresas, donde suele denominarse evaluaciones de desempeño también, no es ni más ni menos que la formalización y documentación de todo lo visto y trabajado por jefe y colaborador en el proceso de desarrollo.

Es en esta ocasión, por lo general con frecuencia anual, donde se reúnen colaborador y jefe a registrar en un documento formal, de la empresa, métricas relacionadas a los resultados del año y otras que tiene que ver con el rendimiento o competencias del colaborador. Es aquí donde también, dependiendo del modelo vigente, el colaborador también puede dar y registrar una devolución a su jefe directo en una ida y vuelta regido por este proceso y sus métricas. Esta instancia nunca deberá sorprender a ninguna de las partes, ya que se tratarán todos los temas vistos con anterioridad en el proceso de desarrollo y se hará un registro y cierre de resultados versus objetivos. Además, se fijarán los objetivos para el nuevo período, así como planes de acción como ser alguna capacitación específica.

Este proceso tiene el valor de garantizar para todas las partes un registro formal en la empresa, independiente de las personas y sus percepciones y subjetividades.

Para verlo en un ejemplo, un nuevo supervisor, que se hace cargo de un equipo de ventas determinado, tendrá disponible las evaluaciones de sus vendedores y estos tendrán siempre la tranquilidad de que, en forma independiente del punto de vista de una persona determinada, existe un registro de su desempeño histórico, dando transparencia y tranquilidad a los equipos.

5.2.12.6 Comunicación

Este es otro punto necesario de atender en los equipos de ventas, no recuerdo en mi trayectoria ninguna encuesta de clima laboral que tenga buen puntaje en este aspecto. Personalmente creo que es la suma de una comunicación poco efectiva por parte del emisor sumado en algunos casos a un receptor que utiliza la informalidad de la comunicación para poner en duda la existencia de la misma. Mi sugerencia es que todo aquello que tenga que ver con reglas y normas de convivencia, que es necesario sean claras y cumplidas en honor al buen clima, sean tratadas con atención y comunicadas en forma individual validando su entendimiento, para luego reforzar esta comunicación en forma grupal. Se podría utilizar la difusión por mail o chat o publicarlos en señalética de la oficina de ventas, esto nos garantizará comunicar en forma homogénea, además de evitar la posibilidad de plantear la ausencia de la comunicación por parte de algún colaborador distraído.

5.2.12.7 Gestión de clima laboral

Quizás no sea específicamente un proceso como tal, cuando gestionamos clima estamos ejecutando en forma responsable todos los procesos anteriores, ya que, si reclutamos a los colaboradores en forma cuidada y de acuerdo a los valores culturales de la organización, hay claridad de roles, los incentivos son transparentes y equitativos, al momento de realizar el seguimiento de desempeño no hay sorpresas, y las normas están claras vía una comunicación

efectiva, poco trabajo queda por hacer. Quedará atender las cuestiones personales de cada colaborador, que puedan estar interfiriendo en la buena marcha, así como lo relacionado con la cohesión social del equipo que es una condición necesaria para el alto desempeño, porque no basta que tengamos una elevada cohesión en la tarea si socialmente no funcionamos en un nivel aceptable.

Muchas empresas en forma anual realizan sus encuestas de clima que ayudan a relevar cuestiones que pueden no estar conocidas en forma espontánea, pero si hay cercanía entre los integrantes de los equipos, tampoco tendremos sorpresas.

5.2.13 Proceso de medición

Los indicadores están presentes en toda gestión basada en procesos.

Cualquier proceso es una transformación de una entrada en una salida que tenga un valor agregado sobre ella. Esta definición hace imprescindible la existencia de indicadores clave de desempeño (KPI), ya que son los encargados de medir dicho valor agregado. Estos indicadores siempre van asociados a un objetivo ya que hacen referencia a lo que se desea conseguir.

Los KPI's son herramientas que permiten a las empresas:

- Evaluar los resultados de los procesos frente a objetivos definidos.
- Permitir a la empresa mejorar sus procesos e identificar oportunidades de mejora.
- Ayudar a optimizar los costos operativos.
- Permitir definir los objetivos acordes con los resultados que se obtienen.

Los indicadores permiten medir si se está llegando a la satisfacción de los clientes, así como los objetivos internos como ser volumen de ventas, facturación, precio promedio, participación de mercado, etc.

Los KPI's se organizan en un tablero de control donde se agrupan, en base a los objetivos de la empresa, y se esquematizan de un modo claro.

Es importante escoger los indicadores correctos, y que no sean

incompletos, ya que los resultados se podrían ver afectados o no se alcanzarían los objetivos. (Ver anexo 4 indicadores SMART).

Existe una gran variedad de indicadores claves en las empresas. Para realizar una separación se pueden dividir en diferentes categorías, las cuales se proponen a continuación:

- De cumplimiento: miden si se han conseguido los objetivos iniciales que se habían marcado en relación al proceso.
- De eficiencia: miden la eficiencia según el costo y/o los recursos que se usan para el proceso.
- De productividad: miden los niveles de productividad del proceso.
- De calidad: miden los niveles de calidad del proceso, ayudando a identificar posibles problemas del servicio, producto, etc.
- De satisfacción del cliente: miden, según el punto de vista del cliente, la calidad del proceso

Por lo anteriormente descrito decimos que es necesario el uso de indicadores para gestionar los procesos, ya que permiten a las organizaciones centrar su trabajo sobre “áreas de resultados”, es decir, cada actividad que se realice, con su correspondiente proceso, debe obtener unos resultados. Éstos son importantes de analizar para saber si se llega a los objetivos que se marcaron en un principio o si se tiene que mejorar alguno de los procesos.

La sugerencia para los equipos de ventas es que se definan claramente los indicadores que utilizaran para medir su desempeño y resultados.

Para verlo en un ejemplo podemos tomar el caso de una empresa que comercializa servicios de internet, la que ha definido los siguientes indicadores:

- Cantidad de prospectos.
- Porcentaje de contactación de los prospectos.
- Cantidad de ventas (conexiones).
- Cantidad de clientes cuyo tiempo de permanencia supera el año.

En este caso los dos primeros indicadores podemos decir que son de rendimiento y tienen que ver con el nivel de actividad del vendedor sin llegar a medir resultados concretos de ventas. Los dos últimos podríamos clasificarlos como de resultados ya que tiene que ver con los objetivos centrales de lograr la venta y que el cliente permanezca determinado tiempo con la empresa. Siendo

más específicos podríamos también agregar a este último la clasificación de indicador de calidad de la venta, ya que la permanencia del cliente podríamos atribuirlo a mejor gestión por parte del vendedor en el momento de la venta. La idea de este simple ejemplo es la de mostrar como los indicadores son específicos y miden los procesos claves para el logro de los resultados.

Respecto a la administración de los KPI's, lo conveniente es que se logre el mayor nivel de automatización en la generación de los mismos, esto obedece a que la mayoría deben actualizarse diariamente y en caso de no ser fácil la generación de la información, sucederá que a veces no estará disponible. Además, deben ser de fácil acceso para todos los interesados.

Solemos encontrar que solo los supervisores y jefes monopolizan la información, esto genera desconfianza sobre los indicadores y atenta contra la función de los mismos que es la de brindar una guía confiable para medir la marcha de las operaciones de venta.

Otro tema muy importante es el formato de visualización, y aquí aconsejamos recurrir a buenos diseños visuales, utilizar diseños tipo infografía, incorporar gráficos y utilizar semáforos con sus colores para facilitar la gestión a la vista. Es decir, combinar los números con gráficos y señalética tipo semáforos nos será de ayuda para presentar la información, como vemos en la Fig.18.



Figura 18. Diseño tablero de control de ventas

Se detallan a continuación una amplia cantidad de indicadores utilizados en ventas, con los que se pueden medir el desempeño de vendedores en forma individual, así como los diferentes equipos de ventas y toda la organización en forma completa.

Dividimos a los mismos en dos grandes grupos, por un lado, los que se expresan en términos de valores absolutos y miden cantidad, por el otro los que se expresan en forma de razones y son utilizados para medir eficiencia, efectividad, productividad, incidencia, etc.

Cada empresa deberá seleccionar los más relevantes en función a su mercado, clientes, producto, competencia, estrategia etc.



Figura 19. Indicadores habituales de ventas, expresados en términos absolutos.

KPI's DE VENTAS (RAZONES)

RAZONES DE GASTOS

$\text{Gastos de ventas} = \frac{\text{Total de gastos}}{\text{Total de facturación por ventas}}$

$\text{Costo por visita} = \frac{\text{Total de costos}}{\text{Número de visitas}}$

$\text{Costo distribución por pedido} = \frac{\text{Costo total de distribución}}{\text{Pedidos totales}}$

RAZONES DE DESARROLLO DE CUENTAS

$\text{Penetración de cuentas} = \frac{\text{Cuentas con ventas}}{\text{Total de cuentas}}$

$\text{Apertura de nuevas cuentas} = \frac{\text{Cuentas nuevas}}{\text{Total de cuentas}}$

$\text{Cuentas perdidas} = \frac{\text{Cuentas sin ventas}}{\text{Total de cuentas}}$

$\text{Ventas por cuenta} = \frac{\text{Facturación total}}{\text{Total de cuentas}}$

$\text{Tamaño promedio de pedidos} = \frac{\text{Facturación total}}{\text{Pedidos totales}}$

$\text{Cancelación de pedidos} = \frac{\text{Pedidos cancelados}}{\text{Pedidos totales}}$

ACTIVIDAD DE VISITA Y PRODUCTIVIDAD

$\text{Visitas diarias} = \frac{\text{Cantidad de visitas}}{\text{Días trabajados}}$

$\text{Visitas por cliente} = \frac{\text{Cantidad de visitas}}{\text{Cantidad de cuentas}}$

$\text{Efectividad de ventas} = \frac{\text{Cantidad de pedidos}}{\text{Cantidad de visitas}}$

$\text{Efectividad de llamadas a prospectos} = \frac{\text{Llamadas conectadas}}{\text{Total de llamadas}}$

$\text{Eficiencia del vendedor} = \frac{\text{Tiempo productivo}}{\text{tiempo total}}$

Figura 20. Indicadores de ventas en términos de razones, utilizados para medir eficiencia, efectividad, productividad, incidencia, etc.

VI. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Luego de leer y analizar este trabajo, el lector podrá mapear el nivel de desarrollo que tiene su empresa en cada uno de los temas abordados, si se logra esto podemos concluir que se ha logrado el objetivo de conocer la situación actual respecto al estado de los procesos de ventas.

A partir de esto el interesado dispone de un menú de oportunidades de mejora, que se encuentran asociadas a los diferentes procesos descriptos y que son engranajes del proceso general de ventas.

Algo importante a destacar es que estos procesos no necesariamente deben ser implementados todos juntos como condición de funcionamiento. Es decir que se pueden realizar mejoras a partir de abordar algunos de ellos y esto tendrá que ver con la necesidad de cada empresa y la relevancia de cada uno a la hora de generar mejores resultados.

Una pregunta o duda que puede surgir es si abordar este modelo es exclusivo de empresas grandes o aquellas que cuentan con profesionales de la ingeniería o afines y la respuesta es que no, solo es necesario tener la determinación de hacerlo y avanzar.

¿Cómo hacerlo?, ¿por dónde comenzar?, ¿Quién puede ayudarme? Son algunas de las preguntas que pudieran surgir. Las respuestas son, hable con colegas que han avanzado en el tema, investigue en la web, libros, trabajos de investigación, asista a seminarios, reciba y escuche a quienes le ofrecen soluciones de CRM, APPs, Marketing digital, todos son procesos y muchos de implementación llave en mano.

Hay que animarse a comenzar a cambiar lo que es más fácil, menos costoso y genera resultados. No hay que dudar, la mayoría de estos procesos no tienen grandes riesgos para la empresa, es un cambio cultural, es hacer las cosas en forma diferente.

Se ha alentado durante mucho tiempo la idea que el buen vendedor es rebelde, informal, no planifica y que logra hazañas de vender lo imposible. Si detecta uno de estos en su organización trate de tenerlo en el radar, ya que será uno de los principales obstáculos en su tarea de organizar al equipo por procesos de ventas. Sí convence a este vendedor estrella de que adopte procesos, no dude que tendrá un excelente profesional.

Arme su proyecto, analice su situación actual, definir por donde comenzar, arme un proyecto con tareas, fechas, responsables, disponga de tiempo y no olvide de sumar al proyecto al usuario, ya sean vendedores, supervisores o gerentes, serán claves en el éxito, nada funciona si viene impuesto, tiene que ser un movimiento de la organización, con los gerentes, directores o dueños como sponsors del proyecto.

VII. REFERENCIAS

Allan L. Reid. (1980). Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones. D.F., México: Diana.

Equipo de Media Source. ¿Que son los objetivos SMART? Mediasource. Recuperado de <https://www.mediasource.mx/blog/que-son-los-objetivos-smart>

Gestiopolis. (2001). ¿Qué es Category Managment? Gestiopolis. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/que-es-category-managment/>.

Guerrero, O. (2008). Procesos de manufactura. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/Firefalls/procesos-productivos-de-manufactura>

Kotler, P., y Keller, K. L. (2006). Dirección de Marketing decimosegunda edición. D.F., México: Pearson Educación.

Miller, R. B., y Heiman, S. E. (1997). La Venta Estratégica. Barcelona, España: Grijalbo.

Ruiz, E., y López, S. (2012). Técnico en Gestión Administrativa. McGraw-Hill Education. Recuperado de: <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448183061.pdf>.

Senge, P. (2016). La quinta disciplina. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Stanton, W. J., Etzel, M. J., Walker, B. J. (2007). Fundamentos de Marketing decimocuarta edición. D.F., México: Mc Graw-Hill interamericana.

Universidad Austral, IAE Business School. Diseñando un plan exitoso (Informe No. MK-N-028-IA-1-s950.893.404.2).

Wikipedia. (2017). *Embudo de Ventas*. Wikipedia. Recuperado de https://es.m.wikipedia.org/wiki/Embudo_de_ventas.

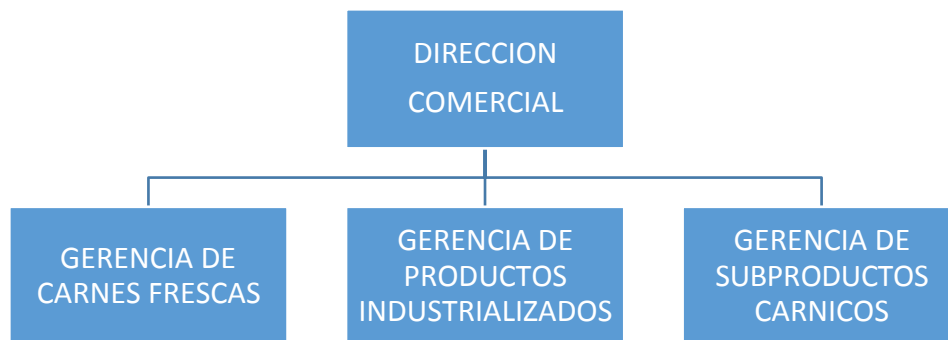
Zandin, K. B. (Ed.). (2001). *Maynard's Industrial Engineering Handbook Fifth Edition*. New York, USA: Mc Graw Hill Education.

VIII. ANEXOS

8.1 Anexo A: Ejemplos de organigramas de empresas comerciales

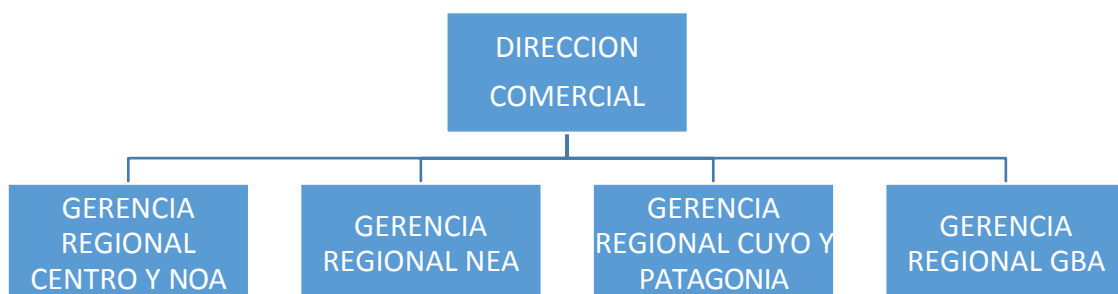
8.1.1 Caso 1: Organización por productos

Una empresa multinacional de la industria cárnica en Argentina tiene su área comercial organizada en tres gerencias de ventas por producto de acuerdo al siguiente organigrama.



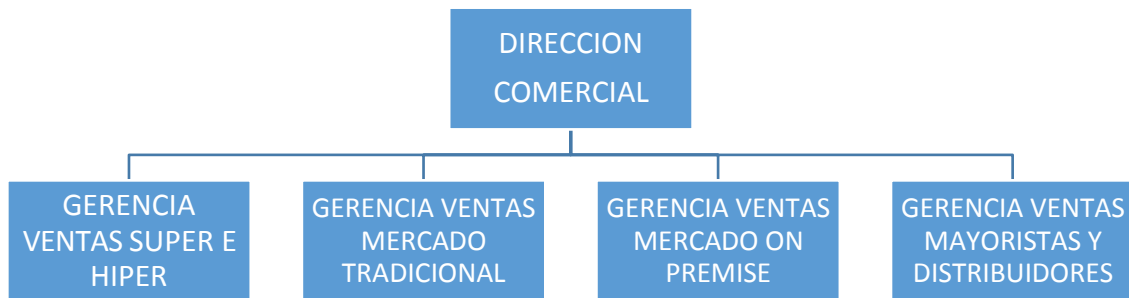
8.1.2 Caso 2: Organización geográfica

Un Banco de capitales nacionales en la Argentina se encuentra organizados geográficamente con la siguiente estructura.



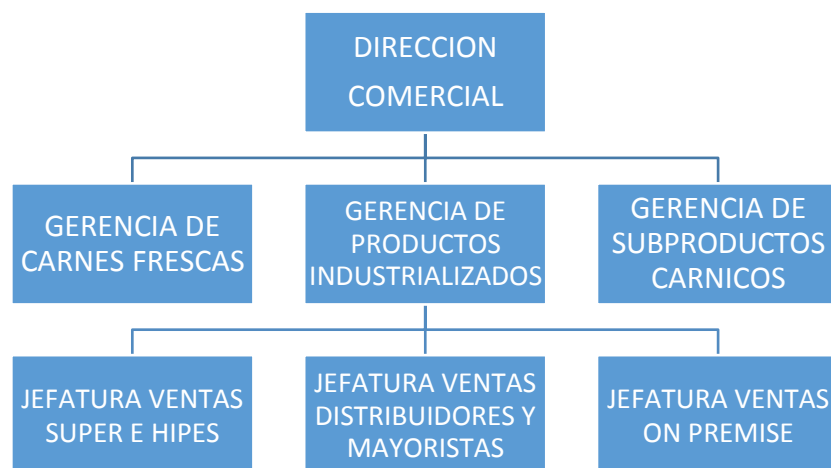
8.1.3 Caso 3: Organización por clientes

Una empresa productora y comercializadora de bebidas no alcohólicas que opera en una región del país se organiza según el siguiente esquema



8.1.4 Caso 4: Organización mixta por productos y clientes

Tomando el ejemplo anterior de una empresa frigorífica multinacional en Argentina podemos ejemplificar.



8.2 Anexo B: Casos

8.2.1 Caso 1: El cierre de ventas de la empresa de servicios

A continuación, comparto una experiencia personal en una empresa de venta de servicios a la que llamo “El cierre de mes”. Es un caso que encontramos con frecuencia en la venta de servicios, aunque no es un problema exclusivo de estas empresas solo que para productos tangibles la causa es diferente y será abordado luego.

Volviendo al caso de la venta de la empresa de servicios la situación era que en forma repetida y sin excepción que todos los primeros días del mes abarcando prácticamente la primera semana la venta era muy escasa respecto a lo presupuestado. Ante esta situación, indagando las causas con los vendedores y supervisores, todos o en su gran mayoría respondían que habían realizado una excelente venta el mes anterior, con un esfuerzo extraordinario en la última semana y que en el inicio de este nuevo mes el mercado y los clientes están difíciles, pero que con el correr de los días tienen esperanzas que la venta vaya mejorando y así poder ir logrando el objetivo del mes en curso. Ante respuestas de este tipo, que son tan habituales y comunes a toda la fuerza de ventas incluidos jefes y gerentes, vemos como la empresa delega su resultado al optimismo del equipo de ventas.

Esta situación provoca además que las áreas de staff, como puede ser por ejemplo el sector de administración de ventas, estén con una carga de trabajo mínima luego de haber trabajado horas extras en los últimos días del mes anterior, para procesar las ventas extraordinarias del equipo, esto da como resultado sobre costos operativos debido a estos picos de trabajo.

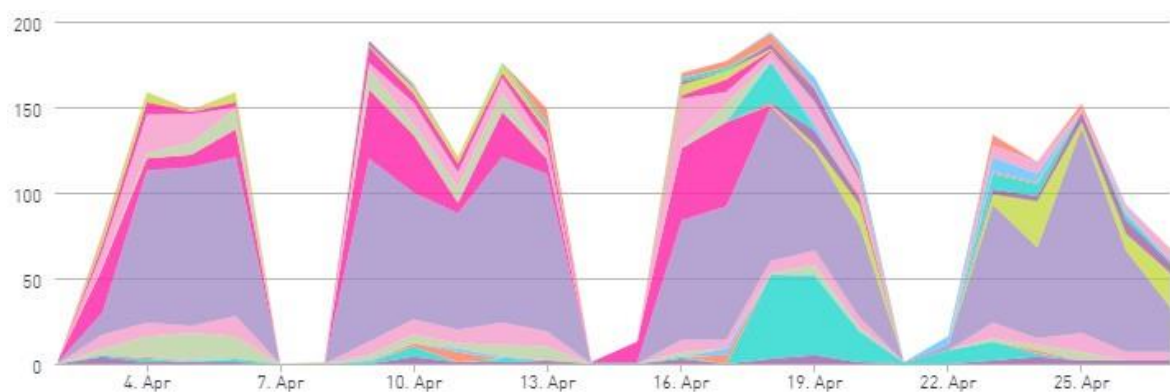
La probable causa de este último caso de falta de ventas en el tramo inicial del mes es la falta de prospectos, ya que fueron agotados en su totalidad en el final del mes anterior sin generar nuevos en ese mismo período, esto debido a la necesidad de dedicar todo el tiempo y recursos al tan frecuentemente escuchado “cierre de mes”, provocando el descuido en la búsqueda de nuevos prospectos.

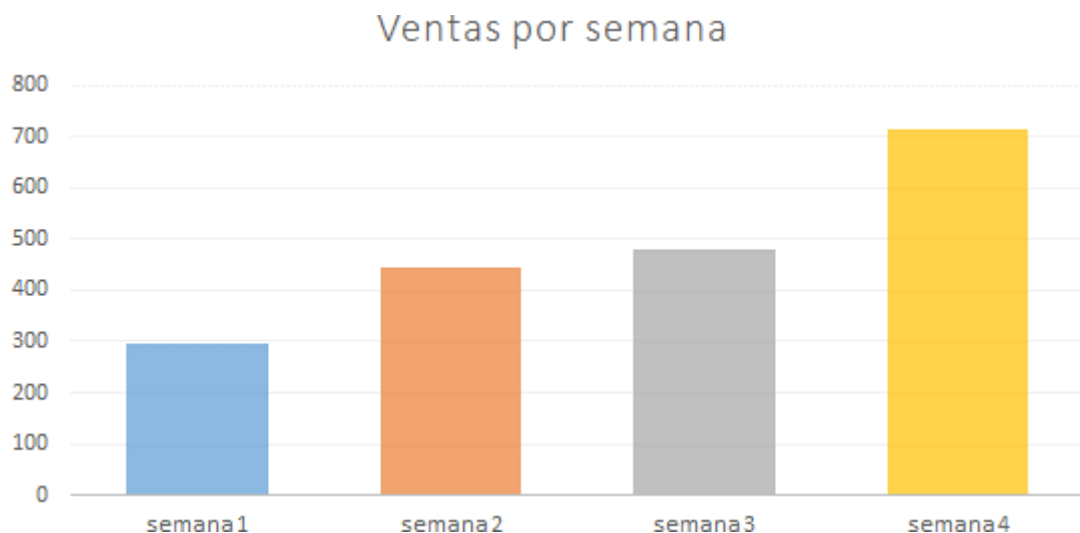
Una vez más la ausencia de procesos, así como la no realización de los

procesos en ciclos periódicos y definidos producen resultados inciertos de ventas. La solución a aplicar en estos casos es la definición de un proceso claro de prospección, con objetivos diarios de nuevos datos, agenda de contactación de los mismos y cierre de cada gestión ya sea exitosa o no es importante calificar los datos con su estado final en la plataforma de gestión definida. Además, el supervisor requiere adoptar una visión sistémica de la importancia de no declinar en la actividad de prospección en este tramo final del mes, propiciando actividades que incentiven la misma, en este sentido deberá reforzar la reunión diaria viendo el avance de la prospección, proceso que se enfoca en los rendimientos y no en los resultados de corto plazo. Es decir, sin descuidar el cumplimiento de la venta del mes que seguramente estará fuertemente apalancada por la motivación del vendedor de lograr sus objetivos para cobrar sus premios por ventas (resultados) el supervisor debe gestionar y reconocer la buena gestión de los prospectos que son una medida del rendimiento del vendedor independientemente de los resultados de ventas.

Esta situación alimenta en forma positiva el proceso, ya que evitamos reconocer solo los resultados que no siempre pueden responder a una buena gestión del proceso (recordar el vendedor estrella).

La figura siguiente muestra el avance del volumen de prospectos de la empresa de servicios en un mes completo, podemos observar la declinación en la última semana profundizada en los últimos días. La herramienta muestra además con diferentes colores el origen de los prospectos, variable que analizaremos con un caso práctico más adelante.





8.2.2 Caso 2: incorporando procesos a la prospección en empresa de ventas de seguros

A continuación, nos basaremos en el caso real de una empresa de venta de seguros para mostrar al lector como incorporar procesos para gestionar prospectos de ventas, veremos el ejemplo en forma gráfica con el conocido embudo de ventas que fue explicado anteriormente en el marco teórico de este trabajo.

Esta empresa cuenta con una fuerza de ventas compuesta de 13 vendedores y un supervisor que los coordinaba. Este equipo en determinado momento conseguía la venta de 170 pólizas mensuales, este equipo iniciaba su mes de ventas sabiendo que contaba con determinadas actividades a realizar para lograr sus contactos que le generaban las ventas necesarias para lograr este nivel de transacciones.

Estas actividades eran mayoritariamente las siguientes:

- STANDS: La empresa invertía en estos en determinados lugares como ser centros comerciales y otros lugares de alto tránsito de personas que podían convertirse en potenciales cliente.
- TIMBREO: Denominaba así a la acción de recorrer las calles de determinados barrios de la ciudad llamando a la puerta de los vecinos a quienes ofrecían la contratación del producto.

- REPARTICIONES DEL ESTADO: Esta actividad consistía en recorrer las diferentes dependencias del estado abordando a los empleados públicos quienes eran buenos clientes del producto ofrecido.

Las ventas no oscilaban demasiado mensualmente y cuando se consultaba a estos vendedores o su supervisor sobre como realizaban sus ventas todos respondían casi los mismo. Decían que esto no tenía demasiados secretos y que con mucha dedicación y esfuerzo visitando estos lugares lograban una venta promedio de 13 pólizas por vendedor que multiplicado por 13 vendedores hacían las 170 transacciones mensuales. Así todos los meses repetían sus agendas.

El supervisor dedicaba su tiempo a planificar los lugares de trabajo bajo la premisa de cubrir las tres actividades, percibía que algunas solían ser más productivas que otras y lo atribuía a que diferentes vendedores obtenían diferentes resultados dependiendo como estaban de motivados en determinado día. Esa era la respuesta que podíamos encontrar a diferentes performances diarias para diferentes vendedores.

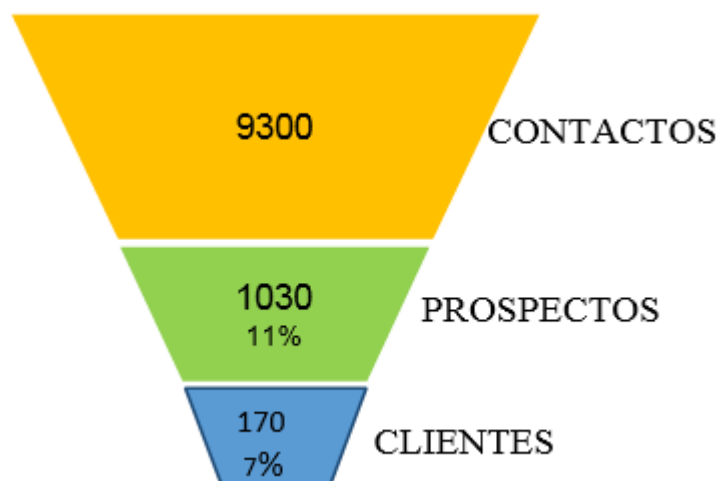
En algún momento la empresa decidió incorporar una herramienta para gestionar prospectos en forma ágil, esto se dio en el marco de una decisión gerencial de comenzar a incorporar procesos al sector de ventas, ya que entendían que las prácticas habituales no eran suficientes para competir en el contexto vigente en ese momento

Luego de capacitar al equipo de ventas no sin antes encontrar serias dificultades de rechazo a la herramienta por parte de vendedores y supervisor, se logró iniciar el proceso de registrar todos los datos recolectados diariamente en este software que permitía al vendedor agregar además de los datos básicos como nombre, teléfono y dirección, otras observaciones que ayudan a calificar en perspectiva estos datos generando los prospectos de ventas.

Trabajaron algunos meses con el nuevo proceso, en los que los inconvenientes para asimilar e internalizar la metodología no fueron pocos. Al inicio los vendedores atribuían a la tarea de carga de datos en el software la naturaleza de “carga administrativa”. Esto provocaba que evitaban la tarea toda vez que podían y solo la realizaban porque se veían obligados por su jefe. Era común ver que una vez a la semana cargaban una cantidad determinada de datos no muy útiles solo para cumplir con el mandato.

Con el correr del tiempo algunos vendedores con el acompañamiento de su jefe comenzaron a descubrir la relación entre la cantidad de datos, prospectos y clientes, es decir sabían que teniendo una cantidad de datos lograban por lo general un determinado número de prospectos, que casi siempre se convertían en la misma cantidad de clientes. Esto que parece tan simple, puedo asegurar que en muchas empresas es información que no se conoce, ni existen procesos que la sistematicen.

Al cabo de un mes de trabajo consciente con la herramienta el resultado era el que podemos ver en la figura siguiente:



Con esto el equipo entendía cuál era el esfuerzo necesario para lograr sus ventas en forma cuantificada, un vendedor comenzó a conocer que necesitaba contactar 54 personas que se convertían en 6 prospectos (11 %) para lograr la venta de una póliza (17 %).

Esta situación también comenzó a proveer de visibilidad al supervisor sobre las ventas de los próximos días, ya que a partir de los prospectos abiertos que residían en el sistema podía inferir las ventas de los próximos días, veía como si contactaba menos gente los prospectos caían y consecuentemente las ventas. De esta forma lograba anticipación y en caso de detectar caída en la cantidad de prospectos, alentaba a sus vendedores a esforzarse en contactar más gente para mantener los niveles de ventas esperados.

Esta novedosa herramienta de gestión hacía visible el proceso de ventas o una parte del mismo, pero no proveía información útil para lograr incrementos de ventas, por lo menos en la forma que era utilizado y con la información disponible no resultaba suficiente. Por otro lado, se pagaba mensualmente al proveedor del software por la utilización del mismo.

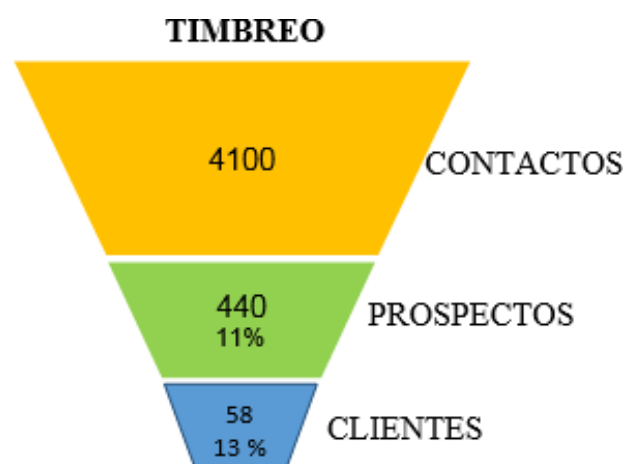
Era difícil justificar esta erogación sino se lograban ventas incrementales al menos suficientes para cubrir este costo. El área de administración y finanzas había estimado que se necesitaban 4 ventas extraordinarias al mes para cubrir el costo de la herramienta, esto sobre el principio del valor actual descontado en el tiempo de la venta, es decir sobre un flujo de ingresos futuro proyectado.

El supervisor del equipo había asistido a un workshop organizado por el

proveedor de la herramienta donde había compartido experiencias con otros usuarios entre los que se encontraban algunos que habían comenzado a clasificar los datos según el origen de los mismos. Para el caso que nos toca los orígenes serían los tres descriptos previamente, STANDS, REPARTICIONES DEL ESTADO Y TIMBREO.

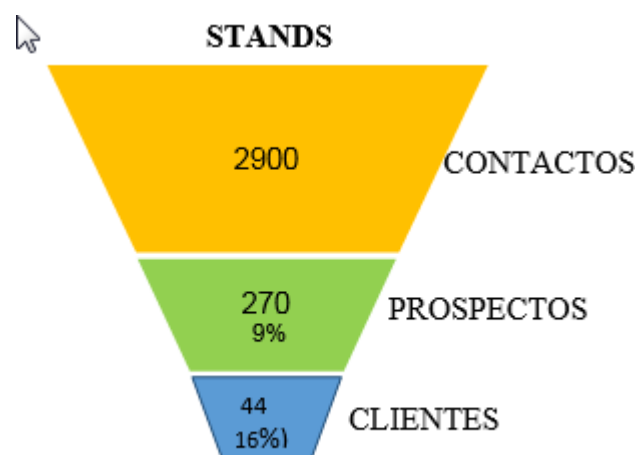
Al cabo de unos pocos meses de comenzar a registrar esta información, el supervisor estimó que la información era confiable para realizar un análisis de la situación, entonces consideró 9300 contactos para hacerlo comparable con la situación inicial y confeccionó un embudo para cada origen de datos como vemos a continuación.

Para la actividad de timbreo este supervisor visualizaba que la conversión de contactos a prospectos era la misma que la conversión general de todos los orígenes como se muestra en el primer embudo, pero si detectaba una conversión de prospectos a clientes 2 % superior, lo que le permitía inferir que los mismos se presentaban más predispuestos a aceptar la propuesta de ventas, es decir eran prospectos más calificados.



Procedió luego a confeccionar el embudo para las ventas conseguidos en stands, encontrando en esta oportunidad que era necesario contactar más personas que la media general para lograr calificar prospectos ya que en este caso la conversión era de 9 % versus la media general igual a la de timbreo que estaba en 11 %. Pero por otro lado también descubrió que luego de conseguido el prospecto la tasa de conversión en clientes era de 16 % siendo mayor a la de stands (13%) y apenas inferior a la general (17 %).

Con esto confirmaba su hipótesis previa de que los stands obligaban a los vendedores a ver más gente que en la actividad de timbreo, dada la naturaleza de alto flujo de personas en estos lugares, pero que el prospecto era más calificado y se veía en su mayor tasa de conversión en clientes. (También demostró tiempo después, y con información, que esto era por poseer mejor poder adquisitivo, pero no incluiremos este detalle aquí para simplificar el análisis del proceso)



Por último, abordó el análisis de los datos conseguidos de contactos en reparticiones públicas en los que encontró que tanto la tasa de conversión de datos en prospectos (14 %), como la de prospectos a clientes (21 %) eran superiores a sus respectivas de los otros orígenes de datos, así como la media general.



Ante este panorama y el desafío de incrementar ventas se puso en la tarea de replantear la asignación del recurso horas de sus vendedores, alocando más horas a contactar potenciales clientes en reparticiones públicas en detrimento de los timbreos y la actividad de stands. Para esta tarea se valió de la información que proveía la agenda semanal de los vendedores, donde se podía ver las horas que destinaban a trabajar en los diferentes lugares.

Revisando el mes en cuestión, en forma completa, pudo resumir en el siguiente cuadro la cantidad equivalente de promotores destinados a cada lugar origen de datos (decimos en términos de promotores equivalentes, ya que todos trabajaban en mayor o menor medida con las tres fuentes de datos).

ORIGEN DEL DATO	VENDEDORES	DATOS	DATOS/ VENDEDOR	PROSPECTOS	VENTAS	VENTAS/ VENDEDOR
TIMBREO	6	4100	683	443 (11 %)	58 (13 %)	10
REPARTICIONES	3	2300	767	320 (14 %)	68 (21 %)	23
STANDS	4	2900	725	270 (9 %)	44 (16 %)	11
TOTAL	13	9300	715	1030 (11 %)	170 (17 %)	13

Del cuadro anterior pudo deducir que el timbreo demanda más horas de los vendedores para contactar similar cantidad de personas que los demás lugares, esto debido a la necesidad de trasladarse caminando y también a la ocurrencia de que no todos los domicilios se encuentran con gente en los horarios que los vendedores pasan por el lugar (esto también fue medido y verificado posteriormente).

Por otro lado, calculó la productividad del vendedor (columna ventas/vendedor) por cada origen de dato observando que para el caso de reparticiones públicas la misma duplica la del resto de los otros lugares.

Con toda esta información en sus manos, este supervisor se encontró tentado a asignar más vendedores a las reparticiones públicas, previamente verificó, valiéndose de la agenda de mes en cuestión, que existían días de la semana en las que algunas de estas reparticiones no eran visitadas por vendedores, pudiendo calcular que al menos había posibilidades de horas de trabajo equivalentes a dos vendedores, así que decidió hacer una reunión con su equipo para compartir este análisis y convenir una nueva agenda de trabajo. Previamente realizó la siguiente simulación moviendo dos promotores de Timbreo a la actividad de Reparticiones Públicas.

ORIGEN DEL DATO	VENDEDORES	DATOS	DATOS/ VENDEDOR	PROSPECTOS	VENTAS	VENTAS/ VENDEDOR
TIMBREO	4	2733	683	301 (11 %)	39 (13 %)	10
REPARTICIONES	5	3833	767	537 (14 %)	113 (21 %)	23
STANDS	4	2900	725	270 (9 %)	44 (16 %)	11
TOTAL	13	9467	728	1107 (12 %)	196 (18 %)	15

Bajo el supuesto de mantener las tasas de conversión de datos en prospectos y de prospectos en clientes constantes para cada uno de las tres fuentes de datos, el resultado esperado era una mejora de la tasa de conversión general de datos en prospectos de 11 % anterior a 12 %, así también la tasa de conversión de prospectos en ventas pasaba de 17 % a 18 %, estas mejoras proyectaban un efecto palanca sobre las ventas de 26 pólizas adicionales al mes y un incremento de productividad por promotor de 2 pólizas (15 %).

Con todo esto no dudaron en ponerse de acuerdo en una nueva planificación mensual y salieron a ejecutar el plan.

Luego de transcurrido el mes el resultado obtenido estuvo en línea a lo estimado previamente, esto permitió no solo lograr las 4 pólizas necesarias para cubrir el costo de la inversión mensual en la herramienta, sino que se obtuvieron 10 pólizas extras además que los vendedores vieron mejorados sus ingresos

por lograr mayores ventas. De esta forma y con un caso real hemos graficado la ventaja que la gestión por procesos tiene para la empresa y vendedores.

Vale mencionar que este supervisor fue perfeccionando el proceso y agregando niveles de detalles y precisión que le permitieron en un momento dado determinar que cada vendedor tenía desempeños diferentes por cada lugar de trabajo. Esta información le facilitó concentrar a los mismos en los lugares donde se desempeñaban mejor, siendo esto una nueva palanca que redundó en mayores ventas y equipo más contento con productividad en aumento.

Anexo C: Category Managment

La más simple y sencilla definición del Category Management es que es una administración de producto de los distribuidores tomando a las categorías como grupo de productos.

El Category Management ha sido definido en forma más rigurosa por la industria de la siguiente manera:

Category Management implica definir a las categorías como unidades estratégicas de negocios y que es necesario involucrar al proveedor para asegurar una experiencia suficiente sobre la categoría. El objetivo es producir altos resultados en los negocios al satisfacer las necesidades y requerimientos del consumidor.

Todos los minoristas hacen algunas elecciones fundamentales acerca de la amplitud (número de categorías) y la profundidad (número de items de cada categoría) de los productos que deben manejar. Dependiendo del formato, el número de categorías puede variar desde 2 hasta 1000. Por ejemplo, un minorista especializado puede ocuparse de 20/30 categorías, una cadena de droguerías de 100/150, un supermercado 200/250, un hipermercado 350/400, etc.

Cada una de estas categorías puede tener un formato que comprenda de cientos hasta miles de items. Además, estas categorías no son idénticas y deben tener un marketing diferente. Varias disciplinas están involucradas antes que los productos sean adquiridos por el consumidor: reposición, logística, merchandising, operaciones en el local, etc. Claramente, el manejo de las líneas

de producto es una tarea compleja. ¿Cuál es la mejor manera de manejar los productos para un minorista?

Históricamente los minoristas han administrado a los productos agrupándolos en departamentos: mercaderías, productos secos o de almacén, congelados, fiambres, refrigerados, panificados, agrícolas, carnes, etc. La estructura de la organización estaba en línea funcional con la responsabilidad de los distintos sectores, con los compradores para la reposición, con los comerciales para el marketing, con los distribuidores para el aprovisionamiento de productos al local y con el sector de operaciones para los servicios dentro del local. La información sobre ganancias, pérdidas y activos estaban disponibles sólo por departamentos. A medida que se fue disponiendo de mejores datos y herramientas de análisis, ha sido posible profundizar este análisis hasta llegar al nivel más profundo de las categorías, marcas o SKU's.

Hay varias razones de por qué es más efectiva la administración a nivel de categorías:

Las categorías están formadas por productos relacionados que tienden a satisfacer las necesidades y los requerimientos similares de los consumidores. Por lo tanto, las categorías son una causa común lógica tanto para minoristas como proveedores.

Los consumidores compran por categoría, y teniendo todas las marcas y los productos juntos se les facilita la compra. Los minoristas pueden ofrecer en cada sección a cada segmento de consumidores el tipo de producto que mejor satisfaga su necesidad por categoría: premium, segunda marca, marca propia, etc.

Los departamentos son demasiado amplios como unidades de negocios, mientras que las marcas individuales o SKU's son demasiado estrechos.

Se debería tener en cuenta que la evolución del Category Management en el negocio del retail es similar a la Gerencia de Marca de los fabricantes. En la Gerencia de Marca los grupos de productos se transforman en el punto focal para coordinar las distintas actividades involucradas con el desarrollo, producción y marketing del producto. Cada uno de estos grupos de productos son impulsados, a pensar de ellos mismos, como una unidad de negocios distinta con su propio presupuesto y su propio balance de ganancias y pérdidas. Si un fabricante tiene más de una marca en una categoría sería conveniente que todos

los grupos de marcas reporten a un Category Manager para maximizar la eficiencia. Similarmente, en el retailing los Grupos de Categoría se transforman en el punto focal para la Gerencia de Producto.

Sin embargo, hay una clara diferencia. Dado que hay un gran número de categorías involucradas, un Category Manager en un negocio del retail maneja especialmente varias categorías (digamos 5 a diez), mientras que el Gerente de Marca es responsable de una sola Marca.

El Category Management representa una significativa y demostrada oportunidad para alcanzar sustanciales mejoras en los negocios a través de la totalidad de la cadena de valor – para clientes, distribuidores y proveedores. Sin embargo, ello requiere claramente una vinculación con las estrategias corporativas para ser exitosa. Para su éxito, el Top Management del retail debe comprender las implicaciones estratégicas y la contribución potencial del Category Management, reconociendo el alcance de los cambios requeridos y liderar personalmente a sus respectivas organizaciones a través de la implementación.

8.3 Anexo D: Objetivos SMART

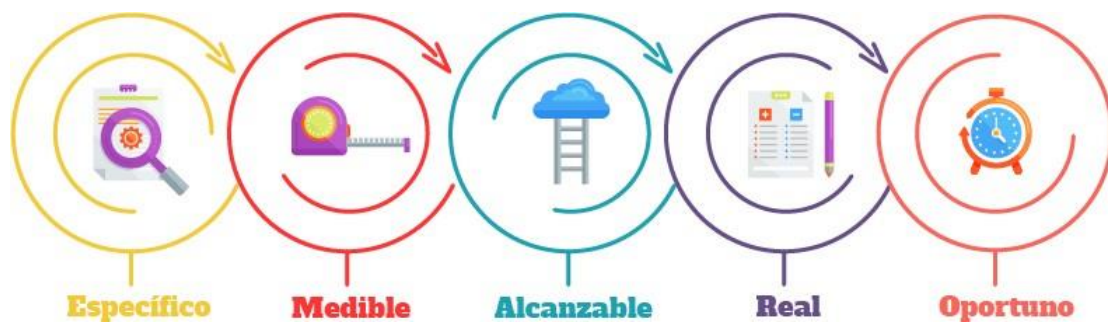
¿Que son los objetivos SMART?

Trabajar en equipo puede resultar frustrante muchas veces debido a que cada miembro está dirigiéndose a lugares distintos, entonces aquí la importancia de fijar objetivos SMART. Esto se debe a que no se cuenta con objetivos inteligentes que guíen el actuar de cada colaborador.

Quizá en tu empresa se plantean objetivos de manera periódica, pero en la mayoría de las ocasiones no se establecen con una visión estratégica que los haga realmente funcionales.

Los objetivos SMART tienen como base el direccionamiento de tus esfuerzos hacia metas concretas y sobre todo, reales.

El acrónimo significa "inteligente" en español y tiene un porqué muy grande, pues permite a cualquier organización y equipo de trabajo, tomar decisiones más acertadas y realizar estrategias con un potencial de éxito mayor.



Sin importar el tamaño de tu empresa, los objetivos SMART pueden darte una visión más clara de las metas a las cuales deseas llegar.

La metodología SMART se adapta a cualquier tipo de negocio, brindando resultados excepcionales.

¿Qué es el método SMART?

Tómate unos minutos y esclarece tus pensamientos a través del método SMART.

Con la práctica cada vez será mucho más sencillo hacerlo, pero para iniciar déjame contarte qué significan cada una de sus letras:

S de (specific) específico

Aquí entre más detallado mejor. Este es el inicio de todo así que debes poner un gran empeño y cuidar los detalles.

Lo importante es resolver cuestiones como "qué, cuándo, cómo, dónde, con qué, quién".

Entre más información logres aportar más fácil será conseguir la meta ya que definir el camino para llegar hasta ella será mucho más sencillo.

Este punto te dejará ver si cuentas con los recursos suficientes o necesitas algo extra para llegar a la meta general.

M de (measurable) medible

Para que un objetivo sea claramente un objetivo debes tener forma cuantitativa de medir qué efectivamente lo has logrado. Para ello, es necesario involucrar algunos números en su definición.

Por ejemplo, porcentajes o cantidades exactas. No vale sólo decir "incrementar el número de clientes", lo mejor es que hagas un análisis de los

clientes que tienes ahora, de los que necesitas conseguir, así como el total a lograr en un plazo de tiempo determinado, el cual también es importante definir claramente.

A de (attainable) alcanzable

Se refiere a que en determinado momento puedan lograrse. Es decir, hay que considerar todo lo que va a requerir llegar a la meta establecida: tiempo, esfuerzo, gastos, personal, materiales, etcétera.

Cuando establezcas tus objetivos debes estar consciente de todo lo que implicará llegar al lugar que desees. Esto quiere decir que debe ser ambicioso pero que realmente pueda ser cumplido.

R de (realistic) realista

Ligado al punto anterior, debes tener claridad sobre lo que sí puede lograr tu equipo de trabajo.

Además de ser alcanzable, tiene que poderse cumplir con los recursos tanto económicos, como humanos con los que tu empresa cuenta actualmente.

Analiza la situación actual de tu negocio.

Recomendamos tener una visión clara de lo que tienes en el momento de establecer tus objetivos y, de requerir algo en específico, atender esa solicitud solo si impide llegar a una meta concreta.

Hacer un análisis y ser realista te ayuda también a evitar posteriores emociones negativas que no te ayuden a persistir.

Recuerda que los objetivos no alcanzados no debes echarlos por la borda, es necesario hacer una nueva estrategia y siempre mantener el compromiso.

T de (time-bound) tiempo

Quizá este es uno de los factores más importantes que determinan si se cumple o no un objetivo.

Si no le pones un tiempo de comienzo y uno de finalización, lo más probable es que nunca lo logres.

Agendar y ponerle tiempo al objetivo te ayudará a saber si lo que estás haciendo es lo óptimo para llegar a la meta en el tiempo o quizá sería mejor si le das un poco más de velocidad.

En caso de que estés un poco fuera de tiempo y no estés alcanzando las metas en el lapso que definiste, no te preocupes, también se debe aprender a ser flexible.

Sólo no abuses de esta flexibilidad ya que existe una línea delgada con romper el compromiso.

No ponerle fecha de caducidad al objetivo planteado, hará que persista la desorganización y quizá nunca logres la meta establecida en el momento preciso.

Ejemplo de objetivos smart

A continuación, te presentamos un ejemplo de objetivos SMART para que puedas inspirarte de él y adaptarlo a tu negocio sin mayor dificultad.

Usaremos como referencia nuestra agencia de Inbound Marketing para explicártelo:

Supongamos que tenemos que incrementar el número de visitas a nuestro blog

Ese sería el principal reto de la agencia y el establecimiento de objetivos inteligentes para conseguir la meta es clave.

Específico: lo primero que se tendría que hacer es identificar un objetivo detallado.

Decir "incrementar el tráfico" es algo bastante amplio y vago; funciona mejor si expresamos: "incrementar las visitas un 50% para finales del trimestre".

De esa forma, estaríamos fijando en el mapa un lugar preciso al cual queremos llegar como equipo.

Si te fijas, en el objetivo está claro el porcentaje que deseamos lograr, así como el tiempo en el cual debe estar alcanzado el objetivo.

Medible: el momento en el cual fijamos un porcentaje, ya estamos cumpliendo con la característica de poder calcular los avances periódicos hasta llegar a la meta.

Esto sirve principalmente para poder monitorear constantemente los avances y las estrategias para conseguir el objetivo.

Si se ve que en el mes dos no hemos llega ni a la mitad de la meta, habría que analizar posibles cambios para mejorar.

Alcanzable: haber planteado incrementar las visitas un 10%.

Esto, es más que alcanzable para nosotros, pero sabemos que podemos conseguir un porcentaje más ambicioso.

He aquí la importancia de conocer bien nuestro negocio. Sí sabes de lo que es capaz, puede establecer metas más grandes, superando los límites que

crees que tiene.

Realista: conscientes de los miembros que tiene el equipo, la capacidad de producción, el estado actual del mercado y demás factores que influyen en las probabilidades de éxito de la meta.

Por ende, fijar el 50% responde a la capacidad de toda la agencia. Mientras es un objetivo ambicioso, a la vez resulta posible dado el estado actual del negocio.

Tiempo: mencionar que necesitamos llegar al 50% en el incremento de las visitas al final del trimestre, pone una fecha límite para todo el equipo, lo cual, permite realizar una organización de las tareas de manera específica.

Esto no debe verse como una forma de presionar a los miembros de tu empresa, sino como una manera de estructurar las acciones a realizar, con asignaciones de tareas, tiempos de entrega y de análisis para identificar que sí funciona y qué requiere ajustes.

Con este ejemplo ya puedes realizar una junta con tu equipo y establecer objetivos una mejor dirección hacia el éxito.

Si deseas más ayuda, te invitamos a descargar el siguiente template para redactar tus metas SMART.

Comenzar a tomar acción sin saber el verdadero motivo por el que lo haces no te llevará a ningún lado y por el contrario te hará perder tiempo, esfuerzo, trabajo, calidad e incluso lugar en el mercado.

Mientras tú decides comenzar sin haber planeado, hay cientos de empresas que se toman el tiempo de hacer paso por paso y entonces logran los objetivos de una manera más rápida.

Lo que les representa ganar más clientes, quitándote lugar e incluso desbancando todo lo que ya habías logrado con mínimos esfuerzos.

Los objetivos SMART son una parte importante para el crecimiento de una empresa.

Es fundamental que los Gerentes y Directores de Marketing, Ventas, Recursos Humanos y muchas otras áreas, se involucren de manera integral en la definición de estas metas.

Para todos, el crecimiento de la empresa implica también un crecimiento personal.

Lo que se debe alcanzar a ver es que la única manera de lograrlo es,

teniendo orden y estructura que claramente, los objetivos se encargan de dar.

No pierdas más tiempo haciendo acciones sin sentido, comienza a definir tus objetivos y dale a tu equipo muchas razones por las cuales deben poner manos a la obra lo antes posible.

Fijar buenos objetivos es parte fundamental de la motivación que todos necesitamos. (Mediasource, 2019, Recuperado de

<https://www.mediasource.mx/blog/que-son-los-objetivos-smart>)